

«إن خبرة ومعرفة لويس كاربون حول إدارة العلاقات مع الزبائن تفوق خبرة أي شخص آخر في العالم. وهو في هذا الكتاب المهم يشاطرك معرفته بإحساس فعّال».

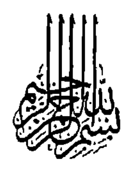
— د. ليونارد بري، بروفسور مادة التسويق
جامعة تكساس ومؤلف كتاب «اكتشاف روح الخدمات التجارية»

سرّ المهنة

كيف تحافظ على استمرارية التعامل مع زبائنك

ويس كاربون

مؤسس ورئيس شركة Experience Engineering, Inc.



سر المهنة

كيف تحافظ على استمرارية التعامل مع زبائنك

تأليف

لويس كاربون

ترجمة

دعد العسلي



الدار العربية للعلوم
Arab Scientific Publishers

ISBN 9953-29-827-0

الطبعة الأولى

1426 هـ – 2005 م



الدار العربية للعلوم
Arab Scientific Publishers

عين التينة، شارع ساقية الجنزير، بناية الريم
هاتف: 860138 - 785108 - 785107 (1-961)
فاكس: 786230 (1-961) ص.ب: 5574-13 - بيروت - لبنان
البريد الإلكتروني: asp@asp.com.lb
الموقع على شبكة الإنترنت: http://www.asp.com.lb

الترجمة: مركز التعريب والبرمجة، بيروت – هاتف 811373 (9611)
التنضيد وفرز الألوان: أبجد غرافيكس، بيروت – هاتف 785107 (9611)
الطباعة: مطابع الدار العربية للعلوم، بيروت – هاتف 786233 (9611)

المحتويات

الجزء الأول
الحالة المتعلقة بإدارة التجربة

الجزء الثاني
تطبيق إدارة التجربة

مقدمة

تحقيق التوازن بين ما القيمة بالنسبة للمستهلك وللعمل التجاري

يتم بناء كل عمل تجاري راسخ على عرض بسيط ألا وهو: صناعة أو تقديم ممتاز لشيء ما يجعل الزبائن على استعداد لدفع ثمن القيمة المبتكرة. يحصر بيتر دراكر، وهو أهم عالم في هذا العصر فضي مجال الإدارة، العرض في البديهيتين الأساسيتين: ضرورة أن يقوم العمل التجاري بكسب المال والزبائن معاً.

تعتبر البديهيتين وجهين لعملة واحدة، ولا يمكن الاكتفاء بأحدهما دون الأخرى، حيث إن العمل التجاري الذي لا يكتسب الزبائن لن يتمكن من الاستمرار لأجل اكتساب المال، والعكس صحيح. ولذلك لا بد من ارتباط القيمتين ببعضهما بعضاً.

ربما يجد العديد من الأشخاص في مجال الأعمال التجارية مثل هذا العرض مألوفاً بالنسبة لهم، لكن القلة هم الذين قاموا بتوسيع

أعتقد اليوم أنه نتيجة لذلك أصبحت المؤسسات في يومنا هذا سريعة التأثر بطريقة فوق العادة (استثنائية). أدت المؤسسات بإهمالها لتحليل عوامل توقعات الزبون وأفضلياته بصورة مستمرة - وذلك بحرمان الزبون بالضرورة من النقطة المركزية لابتكار القيمة - إلى تخليها عن التزاماتها تجاه الزبائن وتجاه نفسها.

فماذا كانت النتيجة؟ أدى قيام الإدارة الحديثة بالتركيز على النتيجة النهائية وحدها إلى جعل عرض القيمة لدى العديد من الأعمال التجارية أحادي الجانب بصورة متزايدة: للتأكيد بصورة كبيرة على المؤسسة وبصورة محدودة جداً على تعزيز القيمة بالنسبة للزبون. إن الاهتمام الطاغي في الوقت الحاضر والذي يهدف إلى رفع مستوى النتائج المالية على المدى القصير إلى أقصى حد أخذ في التغلغل في فكر الأعمال التجارية وقد أصبح في مركز الصدارة، إلى درجة أصبح معها الزبائن على استعداد للإذعان للتبرير الذي يقول: "أعتقد بأنه يتوجب عليهم القيام بذلك لأجل الاستمرار في مجال العمل".

ونتيجة لذلك، أعتقد شخصياً بأن المؤسسات قد أصبحت في يومنا هذا سريعة التأثر بطريقة فوق العادة. أدت المؤسسات بإهمالها لتحليل عوامل توقعات للزبون وأفضلياته بصورة مستمرة - وذلك بحرمان الزبون بالضرورة من النقطة المركزية لابتكار القيمة - إلى تخليها عن التزاماتها تجاه الزبائن وتجاه نفسها. بالإضافة إلى ذلك، أصبح للزبائن اليوم نتيجة لشعورهم بضآلة اهتمام هذه الأعمال التجارية بقيمة اهتماماتهم بمثابة أدوات حرة لا يمكن التكهن بها: كما يؤدي شعورهم المضطرد بخيبة الأمل، والسخط، وتدني قيمتهم الشخصية إلى أن يصبحوا في النهاية غير أوفياء.

يجب القيام بالموازنة بين ما تقوم به الأعمال التجارية لأجل كسب المال مقابل تقييم يعزز ما تحتاج إليه لكي تكوّن الزبائن وتحافظ عليهم في ظل اقتصاد الغد العالمي الذي تشتد فيه المنافسة.

ما الذي نرمي إليه؟ ستصبح الأعداد التي لا تعد ولا تحصى من مؤسسات الأعمال التجارية بافتقارها إلى ولاء أفضل زبائنها الطويل المدى والذي يوفر لها الاستقرار وكأنها قائمة على أساسات رملية. وعلى الرغم من ذلك فإنه يبدو أن العديد من المدراء والإداريين الكبار ممن يتحملون مسؤولية إدارة هذه الأعمال التجارية لا تتوفر لديهم النية أو المقدرة على التعامل مع النقاط السريعة التأثر. أي أنه لا أدلة لديهم بكل ما في الكلمة من معنى.

ليس الهدف من هذه المقدمة تجاهل جميع الدروس الصعبة في كسب المال والتي تم التوصل إليها في السنوات الحاضرة، وإنما على النقيض من ذلك تماماً: ذلك أن إشباع رغبات الزبائن بغض النظر عن غرابتها أو ندرتها بدعوة تعزيز تجارب الزبون لم تعد هي التركيبة المطلوبة للنجاح أكثر من خفض النفقات بطريقة صارمة لا حد لها. وستستمر القوى المتنافسة في فرض ضرورة القيام بتحسين الاهتمام بجوانب العمل التجاري المالية. إذا كان هنالك من احتمال فإنه يكون على الأرجح في استمرار الضغط على جانب كسب المال بصورة متزايدة تدريجياً.

ولكن هذا السبب بالذات هو ما يجعل من الوقت الحالي الأنسب للاهتمام بالتوازن وذلك بإعادة اكتشاف جانب المعادلة الذي يتعلق باكتساب الزبائن، وهي بمثابة دعوة لإعادة إرساء أسس العمل التجاري. لقد حان الوقت لامتلاك الأدلة بهدف تطوير الإحساس المتجدد والملحّ لابتكار قيمة للزبون، حيث إن العواقب الناتجة عن

إهمال أفضلية وولاء الزبون على المدى الطويل باسم التخفيض من الكلفة على المدى القصير ومن برامج الولاء العالية التكلفة تعتبر متوقعة ومؤلمة لكل من يتفكر ملياً.

إن المقدمة المنطقية للتحليل في هذا الكتاب مضللة على الرغم من بساطتها: وهي ضرورة القيام بموازنة الأمور التي تقوم بها الأعمال التجارية لكسب المال بالمقارنة بتقييم يعزز ما يلزم لكسب الزبائن والحفاظ عليهم في عالم الغد حيث تشتد المنافسة في ظل الاقتصاد العالمي. مما يعني إعادة التواصل – أو التواصل لأول مرة في بعض الأحيان – مع الزبائن على اعتبار أنهم شركاء في الصميم، وشركاء على قدم المساواة في بعض الأحيان، وذلك خلال عملية ابتكار القيمة. تحتاج القيمة التي يتم ابتكارها الآن وأكثر من أي وقت مضى إلى أن تأخذ موقع مركز الاهتمام بالنسبة للنمو على المدى القصير ولأجل سلامة أي عمل تجاري على المدى الطويل. والتجربة هي بمثابة المفتاح.

ما يميز (مميزات) التجربة

في ظل صعوبة الواقع الاقتصادي يعتبر ابتكار قيمة بالنسبة للزبائن عبر تقديم قيمة تجريبية متميزة بمثابة تحدٍّ متطلب، ولكنه ليس من المستحيلات. إذ إن كسب المال وكسب الزبائن ليسا مانعين (لا يشكلان مانعاً) بصورة متبادلة.

يعود جوهر التجربة كعرض للقيمة في قدمه إلى قدم العمل التجاري بحد ذاته. وهو لا يتقيد أو يتحدد بقوى الحدود الجغرافية أو الديموغرافية أو الاقتصادية، ويمكن أن يتم تطبيقه سواء كانت المؤسسة تقدم منتجات أو خدمات أو كلاهما معاً. وذلك بغض النظر

عما يمثله الزبون كشخص أو عمل تجاري آخر.

والحقيقة أنه ليس بمقدور الزبون ألا يمتلك التجربة، فلا بد لـه من أن يمر بها سواء كانت لديك رغبة بذلك أم لا. والسؤال هنا هو، هل تعمل على تقديم هذه التجارب بصورة عشوائية أم أنك تعمل على إدارتها (توجيهها)؟

لطالما كانت التجارب بمثابة الجسر والنتيجة الثانويـة فـي آن واحد لدى تواصل الزبائن مع المؤسسات. ولكن حتى الآن، تم بنـاء عمل العديد من المؤسسات على أن مصدر المزايا التنافسـية علـى الأغلب هي الصفات الفردية التي تميز المنتج والخدمة وليس القـدرة على ابتكار تجربة متماسكة متكاملة بحيث تكون مكوناتها الأساسـية هي المنتجات و/أو الخدمات التي هي من ضمنها. ولكن وكما عرفت العديد من الأعمال التجارية منذ أمد طويل، فـإن للوحـدة الكاملـة تأثيرها على الزبائن بصورة أكبر بكثير من تـأثير أي جـزء مـن الأجزاء القائمة بحد ذاتها.

للتأكد من ذلك، فإنه لطالما كانت التجربة الكاملـة للزبـون – وهي في غالبيتها عاطفية وكامنة في اللاوعي وليس فـي لاعقلانيـة باردة – أحد أجزاء أحجية عرض القيمة. ولكن في الوقت الحاضـر حيث أصبحت مواصفات المنتج والخدمة سلعة ولها توازنهـا، فـإن العناصر التجريبية وقيمها أصبحت تتقدم بخطوات متسـارعة نحـو الصدارة. وأصبحت نوعية تجربة الزبون الكاملة تعـرف بصـورة متزايدة على أنها المفاضل الجديد (عامل التفاضل الجديد).

قد يبدو في هذا الأمر بعد عن الواقـع، ولكنـه شـكل البـؤرة المركزية لعملي على مدى عشرين عاماً على الأقـل، وقـد قـدمت كتابات متعددة في مجال هذا الموضوع لأكثر من عقد من الزمـان.

والأعمال التجارية التي تقود وتيرة المسير. ويعود الفضل هنا لستيف هاكل، ولو أن هذا الاعتراف جاء متأخراً، لابتكاره نموذج الإحساس – و– الاستجابة الإداري والموضح في كتابه The Adaptive Enterprise، وهو يعمل الآن في منصب رئيس Adaptive Business Designs في باوند ردج في نيويورك، وكان قد تقاعد من منصبه كمدير للدراسات الاستراتيجية لدى Advanced Business Institute والتابع لـ IBM. ويعمل معي منذ سنوات في الترويج بأن فكرة الإدارة المنتظمة لـ "تجربة الزبون الكاملة" هي بمثابة مصدر لا سابق له للمزية التنافسية. وهذا هو عرض القيمة الحقيقي الذي لا مفر منه لجميع المؤسسات.

يدلي د. لينارد بيري، وهو المؤلف الذي يشار إليه بالبنان وأستاذ التسويق الشهير في جامعة Texas A&M، برأي آخر جدير بالملاحظة. يشير لين إلى أن ابتكار نوعية الخدمة التي يقدرها الزبائن حق التقدير أكثر من مجرد كلمات يتم استخدامها أثناء القيام بجهود للتسويق. وذكر لين في Discovering the Soul of Service[4] "تؤثر العلامة التجارية التي يتم تسويقها على المعنى المتعلق بها، ولكن ذلك لا يمتلك قوة مماثلة لتأثير تجربة الزبون الحقيقية مع المؤسسة".

تمتلك الصفات الملموسة لمنتج أو خدمة تأثيرات أقل بكثير على أفضلية الزبون من العناصر اللاواعية الحسية والعاطفية المشتقة من التجربة الكاملة.

بناء على بحثه الذي زلزل الأرض حول أداء العقل البشري – وهو البحث الذي نتج عنه بعضاً من أهم المفاهيم والأدوات الفعالة

حتى الآن في مجال إدارة التسويق - يقدم د. جيرالد زالتمان من مختبر عقل السوق في هارفارد حالة إدارة التجربة بدقة عالية: تمتلك الصفات الملموسة لمنتج أو خدمة تأثيرات أقل بكثير على أفضلية الزبون من العناصر اللاواعية الحسية والعاطفية المشتقة من التجربة الكاملة[5].

كتب جو باين وجيمس غيلمور مقالة في Harvard Business Review قبل عام من صدور كتابهما The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage[6]، وهي بعنوان "ترحب بكم في اقتصاد التجربة"[7]، عملا فيها على توضيح مدخل للموضوع الخاص بهما. قمت وهاكل بتوجيه كتاب للمحرر نتّي فيه على أفكارهما، ولنؤكد على أنه "لا يمكن للشركات أن تتجنب تقديم تجربة كاملة لزبائنها، ولكن يمكنها إضافة إلى أنها تعمل على تجنب إدارة إنتاجها. وتعمل الغالبية العظمى من الأعمال التجارية على إيصال تجارب دون أدنى تفكير بها"[8].

مضينا بالتأكيد على الأهمية الحاسمة لترجمة هذه البصيرة بصورة عملية في الأعمال التجارية، آخذين بالملاحظة بأنه "ليس هنالك من أحد تقريباً يستخدم طريقة منظمة في تصميم تجارب عالية القيمة وإيصالها بصورة ثابتة. وتتطلب الهندسة المنتظمة لمثل هذه التجارب الجديد من القواعد، والأدوات، وعلوم المناهج، والتقنيات في الإدارة"[8].

امتلاك الأدلة

تعتبر المضامين هائلة. وأخيراً أصبح الجديد من قواعد الإدارة، والأدوات، وعلوم المناهج، والتقنيات متوفراً وقادراً على إثبات

أهميته. ويأخذ الجزء الأساسي من البحث الذي يدعم إدارة القيمة التنافسية لتجربة الزبون الكاملة في فرض نفسه وفي النمو في آن واحد. كما أن التطورات في نقاط التحول المتعلقة بتفهم طريقة الأشخاص في التفكير واتخاذ القرارات - وبخاصة لدى أداء أدوارهم كزبائن - واعدة بتقديم المعلومات اللازمة والبصيرة النافذة لكي تساعد الأعمال التجارية على إعادة كتابة القواعد المتعلقة بعرض القيمة حول الأنظمة التي تقوم بتصميم، وإدارة، وتفعيل التجارب الكاملة.

ومنذ عشر سنوات تحتل شركتي Experience Engineering والمتمركزة في منيابولس في مركز الطليعة بالنسبة للتحول حيث كنا ولا زلنا نعمل مع المؤسسات التي تتطلع نحو الأمام لابتكار، ما يمثل في الواقع المحركات البخارية الأولى لعالم التجربة.

وسأقوم في الصفحات التالية بمشاطرة ما لدي من معلومات عن ذلك العالم حيث تمثل التجربة - لا الأنماط التقليدية من المنتج ونوعية الخدمة - البؤرة الأساسية لعرض القيمة. وسأقوم بذلك بكل صراحة، مشاطراً الدروس التي تم تعلمها من خلال الزبائن في عدد كبير من الصناعات. ولقد شطرت هذا الاستكشاف إلى جزءين.

في الجزء الأول، سأقوم ببناء حالة إدارة التجارب - أي المنظور العالمي الذي يمكن أن يساعدك في رؤية الخطوط العريضة لهذا الانتقال العميق كما بدأت تتضح معالمها.

- ففي الفصل الأول، سننطلق من دراسة مقارنة معمقة لحالة مؤسستين، حيث يعكس الاختلاف الكبير في ثرواتهما طريقتهما في إدارة أو عدم إدارة التجارب على مدى عقود من الزمن.
- يتتبع الفصل الثاني تطور عرض القيمة، لفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية على وجه الخصوص، حيث بدأت صفات المنتج

ونوعية الخدمة تصبح سلعاً وأدت إلى نشوء التجربة كمميز للقيمة.

- يلقي الفصل الثالث نظرة فاحصة على حافة وادي العلامة التجارية بهدف مناقشة العلاقة بين إدارة العلامة التجارية والتجربة، لكي يظهر ما يقوم به التركيز على التجارب بالضرورة من تغيير في طريقة تفكير الأعمال التجارية حيال نفسها وما الذي تصنعه وتقوم به.
- سترى في الفصل الرابع كيف يمكن إدارة قيمة التجربة وذلك عبر استكشاف بعض الأدوات الأساسية والنماذج التي ستساعدك على تفهم ديناميكيات التجربة والإدراك الحسي لقيمة التجربة.
- يركز الفصل الخامس على الأدلة – وهي بمثابة قوالب البناء الضرورية للتجارب – مستكشفاً بذلك كلاً من القوى الوظيفية والعاطفية التي تعمل في ذهن الزبون أثناء مصادفته لها واستيعابها وتسجيلها.
- يوضح الفصل السادس كيف يعطي تحدي إدارة الأدلة نتيجة فذة على تطوير نظم متماسكة وباقية لإدارة التجربة، والقادرة على التطور والنمو عبر الزمن.

وفي الجزء الثاني توضيح للممارسة الحقيقية لإدارة التجارب والنظم المحددة التي تستطيع أن تقدم الطاقة لمدخل منتظم لإدارة التجربة.

- يركز الفصل السابع على التقييم والتفهم الغني للتجربة كأساس لعرض القيمة.
- يقدم الفصل الثامن نظام التدقيق، حيث ستتعلم من خلاله كيف تقوم بتحليل التجارب الموجودة وأن تنظر إليها من وجهة نظر

الزبون لكي تكتسب بصيرة نافذة للاحتياجات الحاسمة والأفضليات الحقيقية أثناء العملية.

- وفي الفصل التاسع، سترى كيفية تفعيل التبصر من التقييم والتدقيق إلى القيام بتصميم للتجربة الكاملة وذلك بابتكار الأدلة التي يمكن إدارتها للتواصل مع رغبات الزبون، مما يؤدي إلى أفضلية وولاء طويل المدى.
- وعندما تصل إلى الفصل العاشر، فإنك ستكون على استعداد لتطبيق تصميمات التجربة، ونسج، وتنسيق خيوط الأدلة المستقلة لتشكل نظاماً مرناً يمكن أن يحمل أصداء ذات تناسق أكبر مع الزبائن، نظراً لأن التجربة والقيمة المبتكرة تشكلان الأساس.
- وأخيراً، يستكشف الفصل الحادي عشر الانتقال إلى القيام بدور الإشراف، حيث تتطور الجهود من خلال هذا الدور لصيانة وتطوير نظام لإدارة التجربة ينتج عنه طرق مستدامة وفعالة في كسب المال تعود إلى الطريقة التي تتبعها في اكتساب الزبائن.

وأخيراً، يتضمن هذا الكتاب ملحقاً للأدوات المفيدة التي تم تطويرها أو تحديدها على مدى عشرين عاماً من قبل الغير في بناء أنظمة إدارة التجربة.

قيمة قابلة للتطوير

إن الهدف الذي أرمي إليه هو تهيئة القارئ لتحول قائم على قدم وساق منذ أكثر من عقد من الزمان، ولكن اكتسابه لقدرات ظاهرة ولزخم بدأ منذ عهد قريب. ويبشر هذا التحول بالخير بالنسبة لتلك

الأعمال التجارية التي تمتلك النية، والقدرة، ونوع من النضج لاستعادة الإحساس بالتوازن ما بين كسب المال واكتساب الزبائن لأجل المستقبل.

ولما كانت التجربة تطغى بوتيرة متزايدة على المنتج التقليدي ومنظور الخدمة في أذهان الزبائن لديك، فإنها تمتلك إمكانية لتحويل أكثر الفرضيات أساسية التي عملت عليها في السابق.

وسيتم خلال الصفحات التالية، إطلاعك بصورة شاملة على أدلة حل الألغاز في مجالات تحديد الأبعاد، وحقائق الإدارة الملحّة، وكذلك التعلم ممن عملوا باكراً على تبني ما أعتبره ممارسة لإدارة التجربة.

المراجع

.1 Lewis P. Carbone and Stephan H. Haeckel. "Engineering Customer Experiences", Marketing Management, Vol. 3, No. 3, page 1 (Winter 1994).

.2 John Deighton. Marketing Management, Vol. 4, No. 1, page 2 (Summer 1995).

.3 Stephan H. Haeckel. The Adaptive Enterprise, Creating and Leading Sense -and- Respond Organizations (Harvard Printing Press, 1999).

.4 Leonard L. Berry, Discovering the Soul of Customer Service: The Nine Drivers of Sustainable Business Success (New York: The Free Press, 1999, page 201).

.5 Gerald Zaltman. "How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market" (Harvard Business School Press, 2003).

.6 B. Joseph Pine II and James Gilmore. The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage. (Boston: Harvard Business School Press, 1999).

.7 B. Joseph Pine II and James Gilmore. "Welcome to the Experience Economy". Harvard Business Review (July/August 1998).

.8 Lewis P. Carbone and Stephan H. Haeckel. Letter to the editor. Harvard Business Review (Nov. - Dec. 1998).

الجزء الأول

الحالة المتعلقة بإدارة التجربة

1

الأسقف البرتقالية والفأر: قصة رمزين اثنين

تركز الإدارة التي تمتلك الأدلة الإدارية (المفاتيح للألغاز) على التجربة الشاملة كعرض للقيمة بالنسبة للزبون. قبل القيام بالنظر في (استعراض) قضية هذا المدخل الفعال سيكون من المفيد أن نرى مدى التأثير الديناميكي لقوة تجربة على ناتج المؤسسة وحيويتها. فلنأخذ مؤسستين بالاعتبار - كانت تعرف إحداهما بأسقف برتقالية والأخرى بأذني الفأر - وتأثيرات عقود من التجارب الإدارية الفعالة وغير الفعالة على الثروات الخاصة بهما.

أسس التجربة

لنعد بالروزنامة (التقويم السنوي) إلى الوراء وتحديداً إلى أعوام الخمسينات من القرن الماضي، والتي تعتبر طبقاً لاستراتيجية الأعمال أقرب ما تكون لفجر تاريخ التجارب الإدارية المسجلة. نعم، قامت المؤسسات بإدارة أعمالها قبل ذلك الوقت، كما كانت للزبائن تجارب قبل ذلك الوقت أيضاً. لكن التجارب في العديد من الحالات

كانت تعتبر عرضية (ثانوية) بالنسبة للمعاملات التجارية، فلم تكن لدى الزبائن تجارب عديدة (أو متطلبة جداً)، كما أن عوامل درجة الاختيار وعمق المعلومات المتعلقة وسرعة تغييرات السوق كانت أقل تأثيراً بكثير مما هي عليه الآن.

كانت الأسواق في أعوام الخمسينات البطيئة والبسيطة من القرن الماضي ظاهرة تنقصها الخبرة نسبياً مقارنة بالسوق المتفاعلة في يومنا هذا - والتي تؤكد على الخدمات والمنتجات التي تقدم بنشاط بناء على استجابات سريعة لطلبات الزبائن بصورة متزايدة متداخلة على مدى عناصر الإدارة التجريبية. لقد اختلف الوقت والمكان من الناحية الاقتصادية. شكلت نجاة الأميركيين من الكساد الاقتصادي العظيم والحرب العالمية (حيث تعلم الجميع خلالهما بضرورة التدبر بالموجود) بداية لتفهم تأثير الفائدة التي يمكن أن تعود بها التكنولوجيا المطورة ودروس إنتاج ما بعد الحرب على سكان الأمة من المدنيين.

تبدو العديد من الأشياء (عادية) مألوفة في يومنا هذا، لكنها كانت غير معروفة أو بعيدة عن التصورات في ذلك الوقت:

- كانت السيارات تؤوى تحت سقيفة في الفناء الخلفي للمنزل أو في زقاق ملاصق، وكانت العائلة النموذجية تمتلك سيارة واحدة لتدبير أمورها.
- كان تناول الطعام يتم عادة في المنزل لا في المطاعم، حيث الاحتمال الأكبر أن تقوم الأم بإعطاء الوالد طعامه المغلف للغذاء وفي الوقت نفسه تقدم للأبناء الأكياس البنية التي تحتوي على طعامهم ليتناولوه في المدرسة.
- كان الجيران يتتبعون أخبار بعضهم البعض من خلال الخط الهاتفي الجماعي: حيث كان عدد من العائلات يتراوح بين اثنتين

أو ثلاث أو أكثر في بعض الأحيان يشترك في دائرة تلفونية واحدة، تتشكل من سلك واحد يختفي في الحائط خلف جهاز التلفون الوحيد ذي القرص الدوار واللون الأسود دائماً.

- تركز الاطلاع على أحوال الغير على معرفة الجار الذي سيكون أول من يمتلك جهاز تلفاز في المربع الأقرب من الحي، حيث امتلك ما نسبته أقل من منزل واحد من عشر منازل جهاز تلفاز في بداية العقد. أما اليوم فيمتلك ثلاثة منازل من أربعة أكثر من جهاز واحد.
- كان تصميم نظام الطرق العامة (السريعة) بين الولايات أحد أبرز الإنجازات التي تمت على الورق والتي توجت إدارة الرئيس أيزنهاور الأولى (1956). كان هدف الرؤيا الأساسي هو تزويد البلاد بشبكة طرق يعتمد عليها عند الحاجة لنقل المعدات العسكرية من مكان لآخر، ومن هنا جاءت تسميتها بنظام الطرق العامة الدفاعي.
- بدأ مصمم أفلام كرتون من كانساس حياته العملية من الصفر في مقاطعة أورانج في كاليفورنيا. وكان يأمل في ابتكار تصميم لملعب أطفال تتم إدارته تجريبياً، ويشعره بالارتياح عندما يطلق العنان لبناته للعب فيه.

كان ذلك وقت التوسع في الخيارات التجريبية، وكانت عجلة تغيير تلك الخيارات تدور أسرع ما يكون بعيداً عن المنزل، وبينما بدأت الأمة برمتها تسافر بصورة أوسع، أصبح العثور على الأماكن الآمنة والمريحة للإقامة وتناول الطعام يثبط الهمة. كان طريق العائلة المسافرة عادة ما يتحدد بحيث يتم التوقف لدى منازل للأقارب لتناول الطعام أو قضاء الليلة هناك. (كنت أترعرع صبياً في رود آيلند في تلك الأعوام، وأتذكر ما كانت تقوم به العائلة من توضيب لطعام

الغذاء لرحلة تبعد 45 ميلاً في السيارة إلى بوسطن لحضور مباريات ريد سوكس لكرة البيسبول).

كلما امتدت المغامرة لأبعد مما هو مألوف، اكتشف المسافرون الجسورون على الفور صعوبة العثور على لافتات مقروءة وثابتة تدلهم على المسافة التي تفصلهم عن المدينة التالية. كان الأهالي المحليون جميعهم على دراية بها، ولم يكن عدد الغرباء كافياً لتبرير نفقات صناعة وتثبيت مثل هذه الأدلة (المفاتيح للألغاز) التي كانت تعتبر غير ضرورية.

كان استخدام الخريطة للعثور على المكان المقصود، وهو الأعلى مستوى من الناحية العملية، في بداياته، وتوجب على الأشخاص العثور على الطعام والمسكن بمجرد وصولهم. حينما بدأت أميركا كلها في الولع بالمضي على الطرقات، أصبح العثور على الأماكن الآمنة والمريحة للسكن وتناول الطعام يشكل تحدياً مربكاً.

رؤية اللون البرتقالي

أصبح "السقف البرتقالي" خلال بضعة سنوات رمزاً للأمان والنظافة ومعولاً عليه لمن يمضي في الطريق، وعنينا به هوارد جونسون "مضيف الطرق العامة". امتلك هوارد جونسون في الخمسينات من القرن الماضي امتياز سوق المطاعم القائمة على جانب الطريق بالإضافة إلى هوليدي إن، والذي كان أحد الرموز المسيطرة في تجارة فنادق السيارات (motor hotel) والتي تدعى لذلك باسم موتيل (motel)، والواقعة على جانب الطريق والحديثة نسبياً.

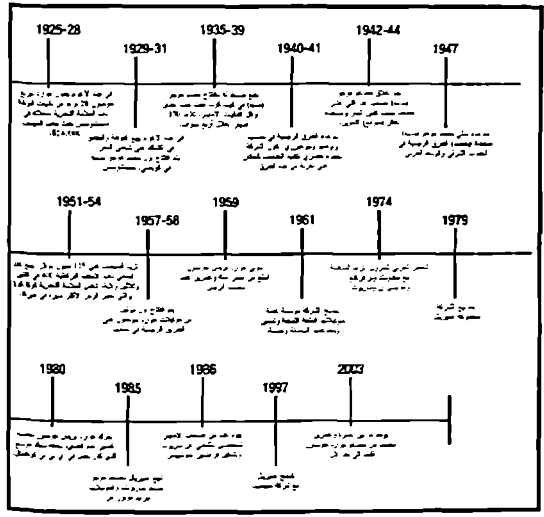
قامت الشركة في العديد من المواقع بوضع الموتيلات (motor lodges) التابعة لها متاخمة لمطاعمها، وذلك لكي تتمكن العائلات التي أرهقها السفر بعيداً عن منازلها من العثور على مكان

مألوف ومعول عليه لتناول الطعام وكذلك لقضاء الليلة.

لم تكن قصة "هوجو" (Ho-Jo) مجرد قصة قضاء ليلة بالنسبة لزبائن يسافرون على الطريق العام. فقد أحب السكان المحليون المطاعم أيضاً، والتي كانت تتميز بتقديم الصفد، والأسماك المشوية على العشاء يومي الأربعاء والجمعة، إضافة إلى البرغر الذي كان يدعى "D3-" وكذلك 28 صنفاً من البوظة. كان هوارد ديرنغ جونسون قد بنى بحلول السبعينات من القرن الماضي إحدى أول أعظم سلاسل المطاعم إلى جانب إحدى أول سلاسل الفنادق المتوسطة السعر.

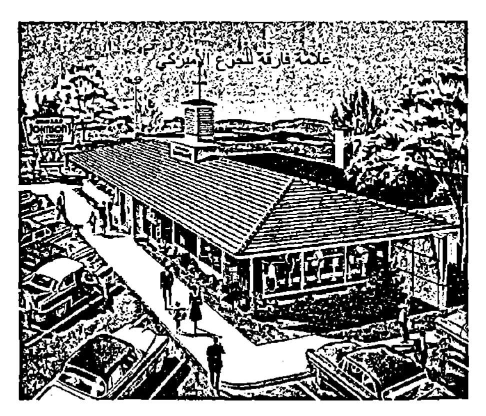
كان رائداً أثناء العملية (والتي يمثلها الشكل 1-1) التي قدمت العديد من أكثر الابتكارات نجاحاً في مجال خدمات الطعام وحسن الضيافة على مستوى الصناعة. لقد تم التشكيل المتميز بواسطة هوارد جونسون كشخص وكمؤسسة والذي يضم المطاعم التي وضعت في مواقع محاذية للطرق السريعة والرئيسية المزدحمة، والمطاعم المتميزة بفكرة أساسية والموتيلات، وتوزيع الأطعمة عبر مخازن تموين، ومفهوم الامتياز المطور، وحتى بوظة النخب الأول الممتازة.

كان السقف البرتقالي يعتبر في تلك الأيام هو الدليل المتميز على الراحة والنظافة والثبات، وذلك بغض النظر عن النطاق الزمني أو اسم الولاية المسيطر على لوحات السيارات المتوقفة في الموقف (شكل 1-2). كان منظر السقف البرتقالي بالنسبة للأميركيين الذين وصل بهم تعب السفر نتيجة لقيادة السيارة إلى درجة شعورهم بغياب المعالم أمام أعينهم، بينما يثير الأبناء الصخب في المقعد الخلفي، بمثابة شجرة النخيل الأولى التي تدل على وجود الواحة لعربي يسافر على ظهر جمل ويعاني من العطش، وذلك كما ذكرت مجلة فوربس في تقرير لها عام 1985[1].



شكل 1-1: البرنامج الزمني لشركة هوارد جونسون.

"لا شك بأنك تعرف بأن هوجو سيكون مكاناً نظيفاً وحماماته مريحة. وسيكون الطعام لديه مألوفاً ولكنه صحي، وستعمل البوظة والفشار على إسكات الأبناء الأشقياء. إنه باختصار مكان مألوف كالمنزل بعيداً عن المنزل. كما تميزت بعض الموتيلات بوجود حمامات سباحة وتلفزيونات ملونة، وكان ذلك يعتبر أمراً هاماً لأن أغلب العائلات آنذاك امتلكت تلفزيونات الأبيض والأسود في منازلها. ما هو البديل عن هوجو؟ أهو المكان الذي يقدم الهمبرغر الذي يقطر الدهون؟ أم هو الموتيل الذي يعج بالبراغيث؟".



شكل 1-2: مجسم لأحد مطاعم هوارد جونسون التي ملئت المدن الأميركية بسطحها البرتقالي اللون المميز.

ما هو عدد "الإشارات" التجريبية - والتي يتميز بعضها بالمنطق والبعض الآخر بطبيعة عاطفية - التي يمكن أن تكشف عنها من خلال الوصف الموجز السابق؟ نورد هنا بعض الكلمات التي تعطي الإشارات بصورة مباشرة فقط مثل متعب، الصخب، غير واضح المعالم، سقف برتقالي، واحة، نظيف، لطيف، مألوف، متوقع، صحي، هادئ، عائلي، دُهني، براغيث. ما قدّره الزبائن في تلك اللحظة بالذات كان الإدراك أنهم يتوقفون في مكان يوفر الإحساس بالراحة والأمان والنظافة، وبخاصة أن أغلبية المسافرين في تلك الأيام كانوا من العائلات لا من رجال الأعمال، وكانت تجربة السفر تعتبر أساسية نسبياً، وساعد هوارد جونسون في زيادة هذه التجربة الحافلة (المشحونة) بالعواطف.

كيفية جعل الأدلة منتظمة

أدى وجود توكيد موثوق به وتجريبي وثابت، كواحد من أمور متعددة إلى نهضة في نشاط الامتياز المتعلق بالضيافة. كانت الأعمال التجارية التي تمتلك الأسماء ذاتها تبني بالمخططات الهندسية الأرضية المماثلة أو المتشابهة، وتقدم المنتجات ووصفات الطعام واللياقة المماثلة، وكذلك البذلات النظامية والديكور المتماثل، كما تقدم الطعام لذات الزبائن. أزال هذا الأمر الكثير من القلق لدى المسافرين حيال استكشاف أماكن جديدة غير مألوفة بعيداً عن المنزل. إن تشابه الأسماء محتمل، وكذلك الأدلة التي تعطي المعلومات الموثوقة.

كان التفكير المبني على التجارب واضحاً حتى في تلك الأيام التي تعتبر من البدايات. فكر شارلز كيمون ولسن في البداية، وهو أحد معاصري هوارد جونسون والذي قام بتأسيس سلسلة هوليدي إن في عام 1951، بوضع مضارب للذباب في كل غرفة ومنصة ترامبولين في كل فندق. إلا أنه ما لبث أن اعترض على اقتراحه الأول لأنه يبعث برسائل خاطئة، وكذلك بالنسبة للاقتراح الثاني نظراً لخطورته[2]، وكلا الرأيين ينطبق مباشرة على الأدلة المغروزة في التجربة الشاملة التي يتم تقديمها للزبائن.

قد لا يكون هناك ما هو أوضح من تأثير ولاء الزبائن المبني على الثقة في نجاح بناء الأعمال التجارية أكثر من الشهرة التي حققتها العلامات التجارية الوطنية والتي أصبحت لاحقاً دولية على مدى السنوات الخمسين الماضية.

عكس تطور ونجاح هوارد جونسون في تلك الأيام قوة الديناميكية البعيدة المدى لإدارة تجربة الزبون. غير الامتياز المنظم

صناعات بكاملها لما هو أبعد من فعاليات الأعمال التي تتضمن التزويد المنتظم لخبرات الزبائن بغض النظر عن مواقعهم. فعندما كانت التجارب المرضية تترك انطباعاً عميقاً لدى الزبون فإنها كانت توجد لديه ميلاً لتكرار مثل هذه التجارب. ليس هناك ما هو أوضح من تأثير ولاء الزبائن المبني على الثقة في نجاح بناء الأعمال التجارية أكثر من الشهرة التي حققتها العلامات التجارية الوطنية والتي أصبحت لاحقاً دولية على مدى السنوات الخمسين الماضية، والتي غالباً ما كانت على حساب الفعالية الفردية للأم والأب.

يعتبر الامتياز نموذج أعمال تجارية حديثة جداً نسبياً. إذ تستطيع حوالى 3% فقط من مؤسسات الامتياز كلها في يومنا هذا أن تتبع تاريخها الذي يعود لما قبل عام 1950[9]، وذلك طبقاً لما تقوله ماكغرو للاستشارات من هنفهام، ماساشوستس، والتي تعتبر أحد الشركات المتخصصة في مجال الامتياز. أو بمعنى آخر فإن أغلب الإعلانات التي نراها على جوانب الطرق (وهي أدلة شائعة) بصورة اعتيادية اليوم عمرها أقل من نصف قرن.

يطرح هذا الأمر السؤال المثير التالي: لما كان هوارد جونسون عملاقاً منذ البداية مقارنة بغيره، فلماذا لا تعتبر الأسقف البرتقالية رمزاً قوياً في أعمال المأكولات والضيافة التجارية الحديثة؟ لم لا يقف جونسون كرمز في مصاف الرموز الأخرى مثل كروك، وماريوت، ونوردستروم، وساندرز؟ فقد كان هوارد جونسون يحقق في علم 1965 مبيعات أعلى مما تحققه مكدونالد وبرغركنغ وكنتاكي فرايد شكن مجتمعة، حتى إن مجلة فوربس نقلت عن بيل ماريوت الأصغر قوله لأبيه: "أتمنى أن نصبح يوماً ما بحجم هوارد جونسون"[10].

لو أن الأمور تمت بطريقة مختلفة فربما كان هذا الكتاب يحتفل اليوم بهوجو كريادي في أنظمة الإدارة التجريبية. كيف أصبحت هذه الشركة التي بدت أنها تمتلك كل الأدلة فاقدة لها؟

لقد شهدت عن كثب في نهاية السبعينات من القرن الماضي المراحل النهائية لانحدار هذه المؤسسة المفتخرة. وكانت لا تزال العثرات الأولى المؤلمة حاضرة في الأذهان لدى العديد من الأفراد العاملين في هوارد جونسون ممن عملت معهم في ذلك الوقت.

كنت أعمل كممثل للإدارة وضابط ارتباط للحسابات المشاركة مع شركة وولت ديزني لدى مكاتب شركة كامبل إيوولد في نيويورك، وهي وكالة للإعلانات. كان هوارد جونسون واحدا من الشركات الرسمية للسكن المستأجر في ديزني لاند وولت ديزني وولد، بينما كانت إيسترن إيرلاينز هي شركة الطيران الرسمي لولت ديزني وولد.

لقد شهدت كشخص من الخارج تآكل شركة هوارد جونسون من الداخل، والتي كانت تعتبر يوماً شركة تعج بالنشاط وغنية بالقيم المبنية على التجارب. كانت مؤسسة هوارد جونسون كما رأيتها تصارع بكل وضوح ما يطوقها من بدايات لأنماط تتراوح ما بين صعود خيارات منافسة إلى أزمة أوبك النفطية في السبعينات من القرن الماضي.

لقد اتضحت الأمور بالنسبة لي من خلال تفاصيل صغيرة. أتذكر حضوري للاجتماعات التي أقيمت في مقر الهوجو الرئيسي في ضاحية بوسطن، حيث كان المدراء المتعبون يناقشون طرقاً جديدة لخفض التكاليف وهم يهزون رؤوسهم أسفاً: ما هو مقدار التوفير جراء اقتطاع جزء من الإنش من الشاروقة أو استبدال طبقات

المحارم الورقية الأربع باثنتين أو التقليل من عدد نكهات البوظة من 28 إلى 24 وإلى 16؟

بدا كل ما يفعلونه منطقياً من الناحية المالية، ولكنه لم يكن كذلك بالنسبة لتجارب الزبائن. تبعاً لهوارد بريتون جونسون، وهو ابن المؤسس الذي لم تدم إدارته طويلاً، كان هوجو يتبع حكمة الإدارة فيما يتعلق بالوقت، في محاولة جاهدة لجعل المنتج قليل التكلفة وذلك مهما تكلف الأمر ولو على حساب الزبائن. كان هذا المدخل نابعاً من نظرة صناعية بحتة لا علاقة لها بتاتاً بأعمال الخدمات التجارية، ناهيك عن تجربة الزبون.

كانت الشركة التي عمل مؤسسها تحت بديهية بسيطة "النوعية تباع" قد جلبت إلى العمل الحالي التفكير بالوقت، ويؤيدها ويحرضها في ذلك المؤسسات الاستشارية التي تدفع بالمؤسسة للحصول على مزايا تنافسية مفترضة كمنتج قليل التكلفة.

كانت مؤسسة المطعم على وجه الخصوص تقوم من خلال ذلك الأمر بقضم نفسها، باختصارها لأية نفقات بغض النظر عن قيمتها بالنسبة للمستهلك، على أمل أن تحصل على عوائد أكبر لأجل المستثمرين. أصبحت النظافة والصيانة أعباء كبيرة، وتم إغلاق مخازن البيع، وتقديم الكثير من التنازلات فيما يخص مواصفات الأطعمة. كما أنه تمت إزالة الشعارات التي تحمل اسم الشركة عن شاحنات تزويد المؤونة للمطاعم نظراً للتكلفة الكبيرة اللازمة للمحافظة على نظافتها. كحقيقة واقعة، تم التخلي وبكل بساطة عن مواقع العديد من المطاعم التي تم إغلاقها، مما جعل الأسقف البرتقالية التي كانت فخراً يوماً ما تبقى واقفة كرموز تدل على انحدار هذه العلامة التجارية. لقد عزز ذلك الدليل الواضح الذي لا تخطئه عين حرمان المؤسسة من حق الامتياز من قبل الزبائن (أنظر شكل 1-3).



شكل 1-3: تصف هذه الصورة الفوتوغرافية المأخوذة في صيف العام 2002 في دالاس، تكساس، تقشير السقف البرتقالي كدليل على انقراض المطاعم.

كان قد أصبح هوارد جونسون أفضل في إدارة أدلة الانقراض بدلاً من التميز.

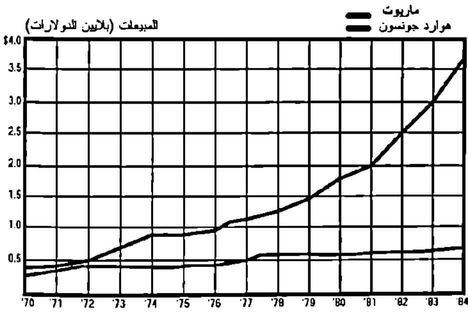
لاحظت أنه نادراً ما جاء ذكر ما حدث لأهم ما لدى المؤسسة من أصول نتيجة لهذه العملية التي تسببت بالاهتراء. كانت الثقة التي بنتها مؤسسة هوارد جونسون في أذهان زبائنها المخلصين على مدى السنوات ما زالت حاضرة ولها قيمتها المادية (القابلة للصرف). إلا أن تصاعد الصعوبات المادية وتحول اتجاه المؤسسة إلى اتخاذ المواقف الدفاعية لم يتح المجال لأخذ هذه الميزة بعين الاعتبار بطريقة هادفة أثناء المناقشات الإدارية.

الصلات المقطوعة

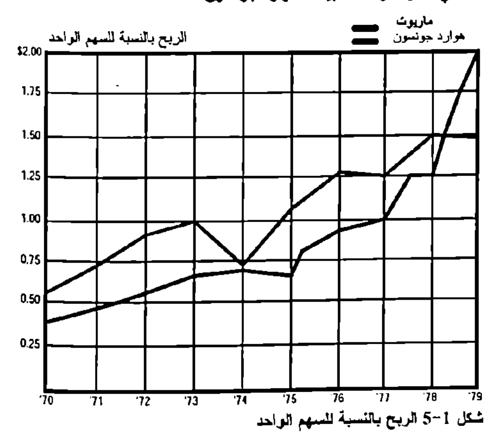
لقد بدا أنه ما من أحد يلقي بالاً لتأثير الإلحاح المهووس لاقتطاع النفقات الذي يصل إلى مستوى العظم والذي يهز وبشدة الثقة التجريبية التي تم اكتسابها بجهد جهيد (والتي تعتبر أسهماً من نوع مختلف ولكنه عالي الأهمية)، مما تسبب بإحداث ضربات موجعة أضعفت المؤسسة باضطراد لأنها شجعت زبائنها ولأبعد مدى على البحث عن موردين يشكلون بديلاً لها، وتكون لدى الزبائن تجارب أفضل معهم.

لقد تغير عالم المنافسة الذي يحيط بهوارد جونسون بالفعل تغيراً هائلاً. لكنه يبدو أن هذا الأمر لم يكن ملحوظاً لدى المؤسسة، وللأسف بالنسبة للزبائن والموظفين والمساهمين على حد سواء، ولم تقم المؤسسة بردة فعل ذات فعالية. وبدا أن المؤسسة تسير بدون اعتماد الرؤيا المبنية على الزبون. وأن إبصارها لحساسية الأدلة التجريبية قد انحدر من 20/20 إلى مستوى عدم الإبصار الكلي. وباختصار فقد خسرت مؤسسة هوارد جونسون إبصارها لقيمة تجارب الزبون والتي كانت رائدة في مضمارها. وبمجرد سريان هذا الأمر أصبح من المستحيل بالنسبة لفريق الإدارة أن يحتاط له.

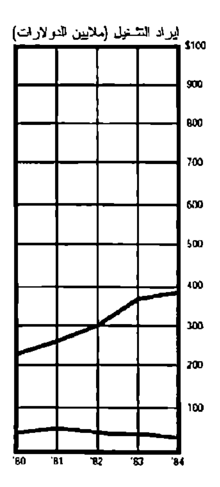
وفي المقابل، لقد قامت الشركات الجديدة التي أصبحت تحدد الخطى بشراسة مثل ماريوت ومكدونالد وبكل ما لديها من جهد بالتأكيد على التناسق المستمر والثابت مع احتياجات الزبون وتوقعاته. تبدو مقارنة مبيعات وعوائد وإيراد العمليات بين ماريوت وهوارد جونسون لأعوام السبعينات والثمانينات من القرن الماضي في الأشكال 1-4 و1-5 و1-6.



شكل 1-4 تجاوزت مبيعات ماريوت بحلول منتصف الثمانينـــات مــن القــرن الماضي بأشواط واسعة مبيعات هوارد جونسون



شكل 1-5 الربح بالنسبة للسهم الواحد



ماريوت
هوارد جونسون

شكل 1-6 إيراد التشغيل

يسهل التوصل إلى الاستنتاج المبني على فائدة رؤية عواقب الأمور التي حدثت، بأن الابتكار والتطوير المستمر للتجارب التي تدار بفعالية يتطلبان الالتزام على المدى الطويل بنظام متعزز (مستدام). فبمجرد أن يتم غض النظر عن مفهوم الزبون للقيمة المبنية على التجربة يمكن أن تتم الخسارة، وهي خسارة كبيرة للوقت. لذلك يجب الإبقاء على مراقبة الأدلة الأساسية المتعلقة بما تقوم به واستخدامها للقيام بتغييرات في سلوك الزبون، والتي يمكن

أن تجعل من خطط الأمس الناجحة باطلة. والقيام عند الضرورة بابتكار تصاميم تجاربية جديدة وجذابة تناسب تطلعات الزبون المتغيرة.

هذه هي العبرة مما حدث لمؤسسة هوارد جونسون في السبعينات ومطلع الثمانينات من القرن الماضي. كان سوق العائلات المسافرة لا زال موجوداً، كما كان ينمو. ولكن نظراً لمحدودية مفهوم الأسهم التجريبية الذي كونته مؤسسة هوارد جونسون فإنه لم تتوفر لديها القرائن اللازمة للتفاعل مع المنافسين أو لكي تزيد من حدة جاذبيتها بالنسبة للزبائن كلما تغيرت أذواقهم وأصبحت توقعاتهم التجريبية أكثر تميزاً.

كان ظهور الموديلات الجديدة يتم بناء على التغيرات في أذواق الزبائن. فبدلاً من ارتحال الأعداد الكبيرة التي تبحث عن المقاهي البسيطة التي تقدم بعضاً مما يريده الجميع، بدأت العائلات المسافرة في التشرذم بحثاً عما تفضله على وجه الخصوص. اتجه البعض نحو المأكولات السريعة، بينما استمر الآخرون في القيادة مروراً ببدائل منوعة (من الأماكن التي يمكن الجلوس فيها لتناول الطعام) إلى أن تمكنوا من العثور على المكان الذي تشير فيه الأدلة إلى وجود الطعام الذي كانوا يتوقون إليه في تلك اللحظة. تطور الزبائن، لكن هوجو لم يتمكن من مجاراة هذا التطور.

وفي ذلك الوقت حدثت طفرة هائلة في الأعمال التجارية المتعلقة بالسفر (وصلت إلى حد الانفجار). وقد تم استبدال البائع المسافر كما صوره الكاتب آرثر ميلر بمحارب على الطريق يمتلك حزمة متطورة مختلفة تماما من الأولويات والاحتياجات النابعة من سوق العائلة. وقد ذكرت فوربز، "أن من أصبح يسافر لأجل العمل لم

بعد يطلب المقانق ومشروب الصودا، ولا يرغب بالجلوس إلى جوار طفل مزعج يتلوث وجهه بالطعام، وإنما يرغب ذلك النوع من الأشخاص بتناول المشروب وقطعة ستيك في أجواء مختلفة. قدم لهم هوجو القليل مقارنة بما يريدون[1].

بقيت المشكلة في الافتقار إلى التركيز على الزبون: تقدم هوارد جونسون بشكل تصاعدي في ارتكاب الأخطاء.

لقد شهدت بنفسي خلال ذلك كله إدارة هوارد جونسون الأصلية والمجموعة الاستثمارية الأجنبية، التي اشترت وباعت فيما بعد أجزاء منها تتصرف وكأن الجميع على الأغلب لا يمتلك أي دليل على ما يحدث في الواقع. فعلى الرغم من أن المؤسسة كانت تعطي أولوية كبرى للأبحاث المتعلقة بإرضاء الزبائن، حيث تم بناء على ذلك تفعيل العديد من المبادرات الأساسية، وأصبح من الصعب التغلب على تصاعد الضغوطات على العوائد، كما بقيت المشكلة في الافتقار إلى التركيز على الزبون. تقدم هوارد جونسون بشكل تصاعدي في ارتكاب الأخطاء.

وللأسف، كان يتم التركيز في العديد من الاجتماعات التي حضرتها على الكيفية التي يمكن أن تحول دون ارتداد الزبون وعدم تحسين قيمته. كنت أستمع للمدراء وهم يتحدثون عن ابتكار إحياء لطريقة يتم بها توثيق تنظيف الأشخاص الفعلي للحمامات، وكأن الأمر يحتاج بالفعل إلى الإدارة الرئيسية، وكنت أعرف تماماً أنني أستطيع أن أتوقف لدى أي من مطاعم هوجو في التاسعة صباحاً لأجد أنه قد تم التوقيع بالإيجاب على استطلاع النظافة لليوم كله. وعلى الرغم من أن للنظافة أهميتها بلا شك، وكذلك تنفيذ الموظفين

لمهامهم، إلا أن هناك تبصراً بأمر هام مفقود: فمن يأتي إلى موقف المطعم لن تجتذبه فقط نظافة الحمامات، لأنها سلعة لا تشكل فارقاً، ويتوقع الزبون أن هذا الأمر لا بد منه بالنسبة لمؤسسة تعمل في مجال الضيافة على جانب الطريق. إن التنسيق الكامل والحريص لجميع الأدلة مجتمعة هو الذي يشكل القيمة المميزة للتجربة بأكملها بالنسبة للزبون.

لقد شككت كذلك بأن إحدى أقوى الأدلة للعلامة التجارية كانت تعمل ضدها بالفعل. فقد كانت تتواجد هنا وهناك عبر الأراضي الشاسعة مواقع فاشلة تم إغلاقها، حيث بدت المباني مظلمة، وأزيلت عنها اللافتات، ولكن الأسقف البرتقالية بقيت شاهدة على تحول رغبات الزبائن، كما أنها شكلت دلائل سلبية ضخمة مرتبطة بتجربة هوارد جونسون ككل.

في عالم بعيد

لقد أثرت بي تجربة العمل لدى هوارد جونسون تأثيراً كبيراً، لأنني كنت في مرات عدة بعد أن أنتهي من الاجتماع مع إداريي هوارد جونسون، أسافر إلى فلوريدا بصفتي ضابط ارتباط مع ديزني. وكان أفضل وأذكى من يعمل في المؤسسة في تلك الوقت يعملون في بناء مركز إيكوت (EPCOT) بكل حرص على التصاميم كمثيلتها (نظيرتها) ماجيك كنغدوم (Magic Kingdom).

كانت الفروقات بين هوارد جونسون وديزني عميقة. ففي هوجو كان البحث مستمراً عن إيجاد طرق أخرى للتوفير. ولم يعد هوارد جونسون يعطي تجربة موحدة، وذات معنى، ومتكاملة.

بينما كان يدور الكلام في ذلك الوقت في ديزني عن أصحاب

المخيلة، والتي تعني بالنسبة لديزني الأشخاص الذين يقومون بهندسة مبتكرة لكل جزء من تجربة يمكن أن يتخيلها الضيف (وهو الزبون). (يقوم ديزني بتقسيم الأشخاص إلى صنفين، وكما يعرف العديد في مجال الأعمال التجارية: وهم الضيوف، وأعضاء فريق التمثيل الذين يقومون بالأداء أمام الفريق الأول).

كان أصحاب المخيلة يفكرون بكل ما يمكن أن يترك انطباعاً نابعاً من التجربة التي يلتزمون بتقديمها. لم يستغرق ما يقومون بتقديمه وقتاً طويلاً لكي يفهم بأنه أبعد من أية خدمة معروفة تقدم للزبائن.

لم يتم خفض لأية نفقات جانبية في عالم وولت ديزني. بل على العكس من ذلك تماماً، كانت حتى هذه الجوانب تعتبر مكملة لنظام التجربة التي يتم تشكيلها. وقد عمل مصممو ديزني بكل كد لدمج هذه الجوانب في المحيط بحيث تصبح الجزء الذي لا يتجزأ من تجربة الزبون. (ألقِ نظرة عن قرب على سلة المهملات في ديزني، وسوف تلاحظ أن موقعها مندمج في مخطط طلاء الرصيف أو الحاجز الحجري على حافة الطريق، وذلك لكي يسهل إعادتها إلى موقعها الأصلي كلما تم تفريغها).

إن اهتمام ديزني لمثل هذه التفاصيل خرافي حقاً، ولا شك بأنهم اكتسبوا هذه السمعة عن جدارة. ففي إحدى المرات، اصطحب وولت ديزني ميكي ودونالد وغوفي إلى مباراة في البيسبول حيث كان عليه القيام بالرمية الأولى. كان كارل أندرو، هو الشاب الصغير الذي يرتدي زي غوفي، وهو الذي أصبح فيما بعد رئيس شركة وولت ديزني للسفريات، قد وجد نفسه في ذلك اليوم وجهاً لوجه مع المؤسس. توجب بعد الرمية الأولى تقاذف الكرة ما بين شخصيات

ديزني بحيث يكون غوفي هو آخرهم. أراد وولت أن يتأكد من فهم هذا الشاب الصغير لدور غوفي الذي يمثله حتى في هذه التجربة التصويرية الموجزة.

سأل وولت بتعمقه المعهود "ماذا ستفعل؟".

فأجاب أندرو ببعض الارتباك "سوف ألتقط الكرة".

وهنا قال ديزني بصوت عالٍ "ستفعل ماذا؟ من أنت؟".

احتار الشاب الصغير للحظة لدى سماعه لهذا السؤال، فلماذا يريد ديزني بنفسه معرفة اسمه؟ هل وقع في ورطة لتسببه بغلطة لم ينتبه لها؟ هل سيتم طرده من عمله؟

سأل وولت بإصرار تزايدت حدته "من أنت؟"، رد أندرو بكل سعادة "أنا غوفي"، وأخيراً لمعت الفكرة برأس الشاب.

"ما الذي ستفعله؟".

"سأقوم بإسقاط الكرة من يدي". وهذا ما قام به بالفعل...

التجربة النابعة من التخطيط

يعتبر ما سبق توضيحاً بسيطاً للإدارة ذات التجربة المتعددة المستويات والتفهم المعمق للأدوار التي يقوم بها الموظفون. فكل شيء يتم بطريقة صحيحة ولا يترك للمصادفة. فعلى سبيل المثال، عندما تم حجز ميكي وميني للاستقبالات لدى ناشونال كار رينتال National Car Rental، تم تقديم لائحة معمقة للشروط التي تم وضعها للتأكد من بقاء الشخصيات ضمن إطارها، حيث تم منع تناول المشروبات الروحية واستبدلت بالبوظة. فكانت ناشونال مضطرة للقيام بذلك إذا أرادت استخدام من يمثل العلامة التجارية لشريكها

المطلوب. وقد قامت بذلك بالفعل.

كان مركز إيكوت EPCOT CENTER تحت الإنجاز عندما كنت أتنقل باستمرار ما بين بوسطن وأورلندو. كانت الأمور التي تتعلق بكل ما يمكن لزائر هذا العرض الدولي أن يراه ويسمعه ويلمسه ويشمه أو حتى يتحسسه أو يتخيله تدار بجهود جبارة. بينما كانت الاجتماعات مع مدراء هوجو تدور حول هاجس السعي لتوفير بقدر بشريحة هنا أو هناك، كنت أجد نفسي فيما بعد بصحبة مدراء ديزني الكبار من أمثال ديك نتز، تشيب أيكمان، جاك ليند كويست، بيت كلارك، مايك مكفيلبس، فيل لنجيل، توم إيلرود بالإضافة إلى العديد من الأشخاص الذين يتحدثون معي بخصوص درجة حرارة وسرعة الرياح ضمن سبيس شب إيرث Spaceship Earth. ماذا الذي سيشاهده الضيوف؟ ما الذي سيشعرون به؟ ما الذي سيدور بخلدهم بعد التجربة؟ ما الذي سيبقى عالقاً في الأذهان؟

تكون الأحاديث التي تدور على مثل هذا المستوى في بعض المؤسسات مجرد اهتمامات سطحية، أما في ديزني فكانت تنال اهتماماً جدياً من وجهة نظر تخطيطية كما تنال اهتماماً باعتبارها دعائم إنشائية للجذب.

حين تتقبل الأعمال التجارية فكرة التأثيرات القوية لنوعية التجربة الشاملة على الولاء الطويل المدى ورفع الاسم عالياً، فإن المستوى الذي تستطيع المؤسسة أن تتنافس فيه يتسع بشكل لافت للنظر.

يمكنك أن تصادف مستويات مماثلة للاهتمام بالتفاصيل التي يكون الزبون مركزياً فيها في مؤسسات تختلف ظاهرياً مثل هارلي – ديفيدسون ومايوكلينيك. حين تتقبل الأعمال التجارية فكرة

التأثيرات القوية لنوعية التجربة الشاملة على الولاء الطويل المدى ورفع الاسم عالياً، فإن المستوى الذي تستطيع المؤسسة أن تتنافس فيه يتسع بشكل لافت للنظر.

ينبعث هذا الاهتمام بالتفاصيل في ديزني من المؤسس بحد ذاته. فلم يكن وولت ديزني يقوم بمجرد إنشاء مدن ملاهي موحدة المقاييس، وإنما كان يبتكر التجارب المعقدة ذات التفاصيل الدقيقة، بما فيها الأدلة الموجودة على شكل لافتات تخبرك عن الموقع الأنسب لالتقاط الصور التي تساعدك على تذكُّر هذه التجارب على أفضل وجه. إن هذه اللافتات أكبر بكثير من مجرد أدلة عرضية لشراكة تسويقية. إنها تشكل أحد أجزاء إدارة التجربة الشاملة، وقد تم تحديد مواقعها بدقة للتأكد من أنك ستتذكر اليوم الذي أمضيته في ديزني على أفضل وجه.

كان كل من احتككت به في ديزني في تلك الأيام لديه أطنان من القصص ليرويها، تماماً كالقصص التي لدى العاملين القدامى في هوارد جونسون عن مؤسسها، والتي تماثل بكل تأكيد ما لدى من عاصر ري كروك، ديف توماس، هارلان ساندرز، بيل ماريوت الأكبر، ستانلي ماركوس، آل نوردستروم، والعديد من القياديين ممن يمتلكون الأدلة ويستطيعون تذكر تأثيراتهم الخاصة على التشكيل (التكوين).

بالنسبة لي، فإنني أعتبرأن القصص التي يخبرها الأشخاص عن المؤسسين أو القادة من الجيل اللاحق في المؤسسات التي تحدد وتيرة المسير تقدم الدليل المثير على الدوام، وخاصة تلك التي تتعلق بالروابط مع الزبائن لا ما تم تحقيقه في النهاية. ولهذا السبب نفسه، فقد مررت بإحدى أكثر التجارب المخيفة لي في ديزني منذ عامين

فقط، وذلك حين أخبرني مدير تسويق بكل فخر بأنهم تمكنوا أخيراً في البدء بتحديد مقياس المؤامرات التي يقومون بها ضد الغير. كان ذلك من وجهة نظري كقيام تايغر وودز بالكشف عن اتفاقية عقدها للتو مع مدرب لديه اثنتا عشرة إعاقة. إذا كنت تعمل على تقديم الامتياز (المميز)، فلماذا تبحث عن طرق تقلد بها ما هو متوسط الجودة؟ وإذا كانت الجودة المتوسطة التي تحددها كمقياس أفضل حقيقة مما تفعله، فما الذي حل بك؟

الرؤية التجريبية

ربما يعتقد بعض القراء "إنه من الطبيعي أن يكونوا مهووسين بهذه الأمور في ديزني. فهذا يعتبر من ضمن نطاق عملهم: كل هذه الأمور تتعلق بالترفيه بالنسبة لهم، وليست سوى أشياء زائفة. لا يمكن أن تطبق مثل هذه الأمور على أرض الواقع".

كنت أعتقد ذلك أيضاً، إلى أن تم إخباري عن درجة حرارة البوظة التي سيتم بيعها في المتنزه. فلم تكن هناك رغبة فقط بمناقشة الموردين حول النكهة أو حجم الحصة أو فعاليات السعر فقط، وإنما درجة الحرارة أيضاً.

كان لهذا الأمر أهميته في وسط فلوريدا. فمهما كان الموقع المخصص لرخصة الاستثمار، فإن درجة الحرارة يجب أن تكون باردة بدرجة كافية لتؤكد أن البوظة لن تبدأ مباشرة بالذوبان على الأيدي والأرصفة. إذ يؤدي ذوبانها هذا على الأيدي إلى عواقب تفسد نوعية التجربة التي يرغب ديزني بها للزبائن.

وبالطبع، ربما يؤدي الذوبان على الأرصفة أيضاً إلى عواقب تفسد التنظيف، وتؤثر على تكاليف التوظيف والصيانة، وتكاليف

تدبير الحشرات. لكن تجربة الزبون الكلية كانت هي الشغل الشاغل. هل ذابت البوظة يوماً في يدك أو في يد أحد الأبناء، وهو الأسوأ؟ ماذا كان شعورك؟ ماذا حل بهندامك، وبيومك كله؟ ما هو مقدار الاهتمام الذي استطعت أن توليه للجوانب الأخرى من التجربة؟ ما الذي تذكرته بحيوية ونشاط؟ إن هذا المدى من المنظور هو ما يضع أصحاب المخيلة وديزني على حدة.

دروس باقية

أقنعتني تلك السنوات البناءة على وجه الخصوص بأن الوصول بتجربة الزبون الكلية إلى أقصى حد لها هو الذي يشكل القيمة والأفضليات. بينما كان يقوم كل خبير على حدة من خبراء هوارد جونسون بهدم الجزء الذي يخصه، بدأت ألاحظ كيف يقوم العاملون في ديزني بالعمل معاً بكل دقة للوصول إلى أفضل تنسيق لكل ما يمكن أن يصادفه الزبون، حيث لاحظ الجميع هناك أن اكتساب الفعالية في جزء صغير فقط يتسبب في أن تنحدر التجربة كلها مما يقلل في الواقع من القيمة التي يتم توصيلها للزبائن وللنتيجة النهائية.

ترتكز ديزني على هذه الفلسفة بغض النظر عن التوقيت. عندما انكمش النشاط التجاري في عام 2003 نتيجة لتعطل السفر والسياحة وما أثارته حرب العراق من غموض، فإن ردة فعل جي راسولو، وهو إداري كبير مسؤول عن متنزهات ومنتجعات ديزني، كانت واضحة في قوله، "نريد أن ندير أعمالنا بطريقة علمية، بدون أن نسمح بتأثير تكلفة الإدارة على تجربة الضيف"[4].

هل تتعثر ديزني؟ بالتأكيد. هل توجد أية عثرات أو خلل لو حتى (ما تسميه بلغتها) "انتهاكات بصرية" تتحدى قدرتها على إرضاء

جميع الضيوف؟ بالطبع. لكن يمكن للمرء أن يتعلم من ديزني أن التجربة ليست وحدها الأساس لتكوين القيمة واستمراريتها، ولكن يمكن أن يشكل النظام حلاً بالفعل. يمكن تصميم وتشييد مجمع بكامله ليؤدي عمليات متعددة الأبعاد على مساحة هائلة وتتم إدارته بمنطق ألا يترك أي شيء للصدف.

لا زلت مقتنعاً حتى يومنا هذا بأنه يمكن لأي عمل تجاري أن يمتلك فرصة غير عادية إذا ما اتبع مدخل أنظمة ديزني المبنية على التجارب لكل ما تريد فعله. مثلما أصبحت تلميذاً شديد التوق إلى كل ما رأيته يحدث هناك، فلا زلت أكرس تأييدي لتطبيق هذه المبادئ على الأعمال التجارية بغض النظر عن تنوعها من تجارة سيارات، بنوك، كليات، مخازن بقالة، مستشفيات، وكلاء سفريات، وشركات تأجير سيارات.

لم ينصب الاهتمام في ديزني على قياس كمية الفشار التي يتم بيعها (وهو بند ظهر دورياً في تقرير أو جدول الاجتماع لدى هوارد جونسون). وإنما كان هناك اهتمام موازٍ تماماً بابتكار تجربة كاملة تدور حول بيع تلك الفشار؛ كان ارتباط الأمرين الوثيق مفهوماً لديهم.

إن المظهر الذي يجب أن تبدو عليه واجهة بناء معين لم يؤخذ بالاعتبار (والتي كان ينظر إليه من قبل هوارد جونسون من ناحية تكلفة التصميم المعماري، والصيانة، ورأس المال). وإنما تم احتساب كيف سيبدو الحجم واللون والبنية ضمن المناظر المحيطة، كيف سيؤثر ذلك على الخطوط البصرية للمقاتن البعيدة، وكيف يمكن أن تبقى الأسماء التجارية الغامضة (بالنسبة لغالبية الضيوف) على الواجهات الزائفة على طول الشارع الرئيسي في الطابق الثاني كدلائل لإحياء الذكريات المتعلقة بأعضاء التمثيل الأسطوري في ديزني.

إن صفوف الانتظار بالنسبة لديزني ليست مجرد مكان لخزن الزبائن إلى أن يتم إبعادهم للرحلة التالية. ويأتي كل عام إلى ديزني العديد من قبل الأعمال التجارية (وكذلك من الأقسام الإدارية من الحكومة الأميركية) لتعلم كيفية دمج صفوف الانتظار ضمن التجربة التي يتم تقديمها للزبائن. وقد أنتج العلم التجريبي المستخدم كلمة "انتظار – ميتا" "meta-waiting" التي أصبحت شائعة الاستعمال للتعبير عن رفع مجرد الانضباط للوقوف في صف إلى جزء تجريبي من العمل التجاري.

على سبيل المثال، فإن مما يبعث المرء على الحيرة والتفكير بتجربة ركوب مثل سبيس ماونتن Space Mountain هو أن يستمع لأصوات خلفية تعلن عن التحكم بالمهمة، ويقرأ اللافتات التحذيرية، ويسير في الممرات التي ينيرها اللون الأزرق، ويعتبر ذلك كله كجزء أساسي من ركوب سبيس ماونتن فعلاً. يرغب أصحاب المخيلة في ديزني بحمل المرء على الانتظار والتساؤل. وإلا فسيكون كل ما في الأمر مجرد تجربة تستمر دقيقتين على متن سكة حديد أفعوانية صغيرة في مبنى مظلم.

لن يستطيع الزبون دائماً ملاحظة نتيجة الهوس بالاهتمام بالتفاصيل الدقيقة، وبالرغم من ذلك فهي تعمل على تزويده بدلائل خفية قوية. حينما تقف في ماجيك كنغدوم Magic Kingdom في فلوريدا، وتمتد ببصرك من خلال الشارع الرئيسي نحو قصر سندريلا (يقع قصر سنو وايت في كاليفورنيا) فستجد أن الزوايا الدقيقة والارتفاع النسبي لطوابق المباني المتعددة على طول الطريق يجعل القصر يبدو أبعد مما هو في الواقع. يدعى ذلك بمنظور هوليوود، وهو يعمل على بناء توقعات لدى المرء وهو يدخل من البوابة الأساسية متطلعاً إلى يوم ممتع طويل.

عندما تقف أمام القصر وتنظر إلى الخلف نحو الأبواب الرئيسية من الطرف الثاني للشارع الرئيسي، ومن الوجهة المقابلة، تعمل زوايا المبنى على التقليل من المسافة بينك وبين موقف السيارات، فيبعث المنظر على الراحة وخصوصاً في آخر النهار وأنت تعاني من سيقان متعبة، وأبناء متهالكين، وتتطلع إلى العودة لتنشد الراحة.

عملية تعليم مستمرة

لا تعني بهذا أننا نود أن نتغنى بديزني أو ننتقد هوارد جونسون بلا هوادة. فإن علامة هوجو التجارية لا تزال باقية ومستمرة في التطور. ونتيجة لتغير الأزمان، اضطرت ديزني إلى بذل جهود كبيرة في العديد من المواضيع المماثلة المتعلقة بالأداء العملي كغيرها من المؤسسات.

من الواضح أن تجربة ديزني ليست كاملة. تعتبر الآن بعض الطبقات من الزبائن التي تعتقد بأن الإثارة كلام فارغ هذه المتنزهات المبنية على فكرة رئيسية مملة نوعاً ما. بينما يخيف حجم ديزني وولد الهائل بعض العائلات، فإن السعر يخيف غيرها. لكن ديزني يمتلك تاريخاً بأكمله يتعلق بالرغبة في التأثير على هؤلاء من خلال محتوى التجربة، لا مجرد الميزانية.

فعلى سبيل المثال، نشرت الصحافة الكثير عن أعمال يورو ديزني (والتي تمتلك 39% منها شركة وولت ديزني)، ولنكون صادقين فقد نالت الإعجاب أحياناً، منذ افتتاح ديزني لاند في باريس في عام 1992. يتضح الآن، وكإدراك متأخر، أن القيام بمجرد نسخ مطابق لتجربة أميركية مميزة في منطقة أوروبية كان أقل من عرض لقيمة تجريبية حقيقية. فلم أصحاب المخيلة الخرافيون لدى ديزني بالتغاضي عن أو الاستخفاف

بالعديد من الحقائق لقاعدة جديدة من الزبائن:

- على الرغم من أن الزوار من خارج الولايات المتحدة يأتون إلى ديزني لاند وولت ديزني وولد إلا أن أغلبية هؤلاء الأشخاص يكونون عادة من الأميركيين. وفي المقابل يمثل الفرنسيون حوالى 40% من الزوار الذين يأتون إلى ديزني لاند باريس، مما يفرض اللغتين الفرنسية والإنجليزية لدى تقديم العروض الحية وسماعات الرأس التي تقدم ترجمات ثقافية محددة بست لغات أخرى.
- توجد لدى الأميركيين عادات غذائية متوقعة نسبياً، مما يجعل خدمات الطعام عموماً مجرد تمرين في إدارة صفوف الانتظار. بينما لا يتناول الأوروبيون الطعام في وقت واحد، وعادة ما يتأخرون في تناول الوجبات، ويأكلون ببطء وبكميات أقل. وهم يميلون إلى اعتبار وجبة الطعام كتجربة ترفيهية بحد ذاتها. إن الحقيقة التي تشير إلى أن ديزني لاند باريس تشكل الآن أكبر معالم الجذب السياحي في فرنسا تعني بأنه تم ابتكار صلة تجريبية أفضل[5].

تطور التجربة

كانت الفرصة التي سنحت لي بالعمل على مستوى عميق مع مؤسستين في وقت واحد بمثابة نقطة تحول، وخاصة لوجود تباين كبير بين مدخليهما فيما يتعلق بتجربة الزبون. إنها بلورت بعض أفكاري البدائية المتعلقة بالإدارة التجريبية، وعملت على تحويلي إلى شقيق نفسي لمؤسسات تهتم بجعل التجربة أساساً لكيفية ابتكار قيمة لأجل الزبائن.

وبالمقابل كان لتطوراتها اللاحقة تأثيرها المعمق على دوري في تدريب، ودعم، وإيجاد طريق لشركات تلتزم بالتجربة الفعالة كعرض للقيمة. لم أقم بتسمية عملي هندسة التجربة Experience Engineering من قبيل المصادفة. فهذا هو بالضبط ما أقوم بمساعدة الشركات على تحقيقه. إن ما يدعى الآن باقتصاد التجربة experience economy كان يعتبر في مراحله الأولى في تلك الأيام. لقد تطلب الأمر عقدين آخرين من الزمن لابتكار الظروف التي يمكن لإدارة تجربة الزبون الكاملة الوصول الآن من خلالها إلى مركز مرموق في عرض قيمة الأعمال التجارية.

إنه من المفيد أن نرى كيف تم الوصول إلى هذه اللحظة المناسبة قبل أن نغامر أكثر في عالم إدارة التجربة.

المراجع

.1 John Merwin. "The Sad Case of the Dwindling Orange Roofs", Forbes, page 78 (December 30, 1985).

.2 Charles Kemmon Wilson, "The Economist" (February 27, 2003).

.3 History. McGrow Consulting (August 2003). http://www.mcgrow.com/history.htm.

.4 Tim Burt. "Disney Aims to Ride High Again", Financial Times (October 8, 2003).

.5 John Tagliabue. "Disney's New Paris Park Has a European Accent", The New York Times (June 9, 2002).

2

التجربة كعرض للقيمة

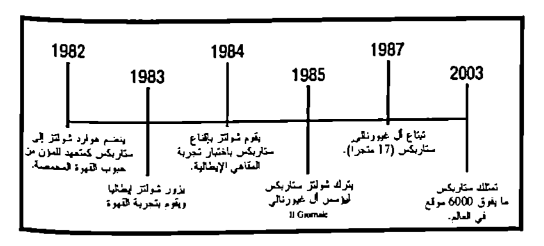
لم تبدأ ستاربكس من خبرتها كمتعهد التموين. وإنما قامت انطلاقاً من جذورها الأساسية في بيع المنتجات بالتجزئة بنقل عرض القيمة إلى تجربة الزبون. كان المتجر الأول الذي افتتحه ستاربكس على الواجهة البحرية لسياتل في عام 1971 يعتبر متجراً لحبوب القهوة بكل ما في الكلمة من معنى، حيث كان يم بيع حبوب القهوة الكاملة والمطحونة وحبوب الذواقة المحمصة الآتية من القارب مباشرة (و من هنا يأتي شعار جنية البحر الذي لا زال يحير بعض الزبائن بعد مضي ثلاثين عاماً).

كان تخمير (نقع) القهوة يستخدم في بدايات ستاربكس فقط لأجل تذوق المنتج. وكانت الفكرة الأصلية الأساسية تحاول أن تصور المشاعر التقليدية للملاحين من تجار القهوة العائدين من الأجزاء الغريبة من أقاصي الأرض وهم يحملون بضاعتهم الثمينة. إن التخمير (النقع) الفعلي والاستهلاك وتعيين المكان بصورته الحالية كجزء أساسي من تجربة قهوة ستاربكس كان يقصد بأنها تتم بعيداً عن الموقع، و غالباً في المنازل.

كانت ستاربكس في السبعينات من القرن الماضي في جوهرها

تقدم أحدث تقنية. كان لديها منتج مستخلص من السلعة. وكانــت تقدم خدمة صغيرة جداً (والتي تعتبر سلعة في الأســاس). كانــت لزبائنها تجارب فردية مستمرة معها لأكثر من عشرة أعوام إلا أنه من الواضح أنها لم تقم بإدارة تجربة شاملة على مستوى عريض كعرض للقيمة الخاص بها. إنه من غير المحتمل أن يعرف العديد من الأشخاص اسم ستاربكس في يومنا هذا بدون ذلك التغير الهام في التشديد (على الانتقال من التجربة باعتبارها بكل بساطة نتيجة تفاعل تجريبي إلى اعتبارها النقطة المحورية والجوهر الأساســي لعرض القيمة). فما الذي حدث؟

يذكر كتاب Pour Your Heart Into It[1] في عام 1997 خلال سرده لظاهرة صعود الشركة لتصبح رمزاً ثقافياً السبب كما أورده هوارد شولتز، رئيس مجلس الإدارة والمدير العام التنفيذي، والذي يعود إلى رحلة قام بها إلى معرض للمخازن أقــيم فــي ميلانــو بإيطاليا عام 1983 (شكل 2-1). كان قد مضى على عملــه فــي الشركة أكثر من عام بقليل، وقد أصبحت الرحلة معلماً هاماً فــي عالم تطوير التجربة كعرض للقيمة.



شكل 2-1 البرنامج الزمني لستاربكس

يتذكر شولتز أنه بينما كان يطوف في المعرض دخل إلى مقهى إسبرسو. كان قد بدأ في تسجيل تدريجي لمعلومات حساسة عن طريقة المتاجرة بالمأكولات في إيطاليا بالمقارنة مع الشمال الغربي الباسيفيكي، منها مثلاً الطرق المستخدمة في لف وتغليف وتقديم أبسط المنتجات كالتين بدون أن يحتاج الزبائن إلى لمسها. وفي مقهى الإسبرسو، واجهه محيط ملأ عليه حواسه يختلف عن المتجر القابع في رصيف سياتل.

يمكنك أن تقول أنه استيقظ واكتشف رائحة القهوة ومنظرها. وسجل في ذاكرته مناظر وأصوات ونكهات وروائح القهوة الطازجة الطحن وهي تتداخل لتشكل تجربة مع القهوة في مقهىالإسبرسو، وكذلك طحن الحبوب وصب القهوة، واختلاط أصوات رواد المقهى يسلمون على بعضهم البعض، والأحاديث التي تدور بين الموظفين والزبائن الذين ينتظرون بترقب عن قرب. وكانت تسمع أصوات تقليب صفحات الجرائد وتقوم المطحنة بالطحن ويتم استخدام رواسب جديدة من القهوة للتخمير (نقع). وقد تضمنت التجربة صوت استخدام رواسب القهوة المستعملة وهي تدك في دلو، وصوت الحليب وهو يتبخر، بالإضافة إلى صوت أوبرا إيطالية على خلفية كل تلك الأحداث.

أدرك شولتز بأن الإيطاليين كانوا قد حولوا شرب القهوة إلى سمفونية للحواس، إلى انفجار تجريبي. فعاد إلى الولايات المتحدة وهو محمل بشغف ليكشف عن رومانسية وتاريخ تجربة القهوة، وليستكشف الصلة العميقة التي يمكن تطويرها بين العمل التجاري وزبائنه باستخدام التجربة كعرض للقيمة. يصف في كتابه معنى ذلك بالنسبة لطريقة ستاربكس في العمل التجاري:

"قمنا بالتعامل مع القهوة على اعتبار أنها منتج، ومجرد شيء يتم وضعه في كيس ليرسل إلى المنزل مع لوازم البقالة. كانت تفصلنا خطوة واحدة كبيرة عن المعنى الحقيقي للقهوة عبر العصور. لو أن باستطاعتنا في أميركا أن نبعث من جديد ثقافة المقاهي الإيطالية الأصلية، لربما كان لذلك أصداء على الأميركيين كما حدث معي شخصياً. يمكن لستاربكس أن تصبح تجربة عظيمة، لا مجرد مخزن عظيم لبيع التجزئة"[1].

اشتمام رائحة القهوة

يعتبر ما تبقى مجرد تاريخ. فقد نما ستاربكس حتى أصبح يشتمل على أكثر من 6000 محل، وأصبح يمتلك باعتراف بزنس ويك العلامة التجارية الأسرع نمواً في العالم[2].

لكنه يحمل معنى أكبر من ذلك لأنه يعتبر من الأحداث التي تجري الآن. إن ما يفعله ستاربكس، وما تقوم بفعله الآن مجموعة ديزني أتراكشن، ومايو كلينيك، وهارلي ديفيدسون والعديد من الأعمال التجارية الأخرى هو ما ستحتاج أغلب الأعمال التجارية إلى أن تتعلم القيام به في السنوات القادمة.

إن المدخل الأحادي البعد الذي تقوده المحاسبة لإدارة ابتكار القيمة ليس إلا طريقة لتعداد الحبوب الخاطئة.

بينما يتزايد عدد الشركات التي تدرك أنها لن تتمكن من الاعتماد على التحركات القياسية التي لا تمتلك أية مخيلة للتسعير، وخفض التكلفة المستمر، والعروضات، فإن إطلاق العنان للقدرة على ابتكار القيمة التجريبية أصبح من المسلمات على نطاق واسع. وتدرك المؤسسات أن استراتيجيات القيمة المبنية على أساس التجربة يمكن

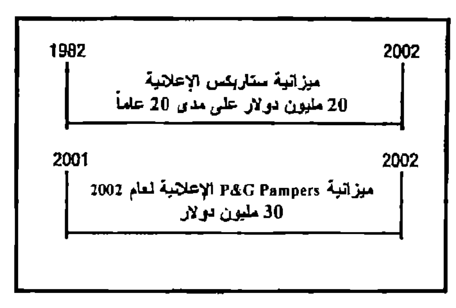
أن تعود بمال وفير. يمكن كذلك أن تتم إطالة الدورة الحياتية لمنتج لدى شركات بأكملها بواسطة التجارب.

وبمعنى آخر، إن المدخل الأحادي البعد الذي تقوده المحاسبة لإدارة ابتكار القيمة ليس إلا طريقة لتعداد الحبوب الخاطئة. وفي المقابل، فإن ابتكار قيمة حول تجارب متعددة الأبعاد، جيدة الدمج، وتتم إدارتها بضمير يقظ يمكن أن تقدم التحديات التي تمكن من الوصول إلى مشاعر الشغف اللاواعي لدى الزبائن، ويمكن أن يتم أثناء العملية اكتشاف كيفية التميز عن المنافسين بطرق يكون من المستحيل تقريباً تقليدها لتصبح سلعة.

يعتبر ذلك الأمر مظهراً هاماً بالنسبة لستاربكس. يقع هدف ابتكار تصميم القيمة المتعلقة بالزبون على مستوى عاطفي أعمق من مجرد مستوى لسلعة أو منتج أو خدمة. فهو بمثابة عرض متكامل للقيمة من الناحيتين العاطفية والمنطقية يتم ابتكاره وإدارته من خلال تجربة الزبون المتكاملة. إن رائحة القهوة المحمصة تعتبر دليلاً يتعلق بالحواس لأنها تشغل ذكريات الحواس الواقعة فيما وراء مستوى التفكير الواعي. تطلق التجربة المحيطة بتخمير القهوة لدى ستاربكس صيغة قيمة عاطفية اقتصادية أبعد بكثير من مواصفات المنتج الملموسة الصارمة فقط.

إن القيام بتحميص القهوة أو تخميرها أو صبها لشخص في فنجان مجرد أداء لخدمة بسيطة. ويعتبر كل ما تقوم به في غياب مفهوم التجربة الأوسع هو مجرد صب لسائل حار في فنجان.

ومن ناحية أخرى تكون قد ارتقيت خطوة في سلم تطور القيمة عندما تمتلك الأدلة لما يرغب فيه الزبائن فعلياً، وعندما تعمل الأدلة التي توفرها على تأييد وإغناء عرض القيمة هذا. ولسوف تجني فعاليات هامة (شكل 2-2).



شكل 2-2 تكاليف ستاربكس الإعلانية.

إن هذا هو السبب الذي يجعل الأشخاص يصطفون كل صباح لدى كل من ستاربكس ومثيلاتها.

بحلول عام 2002 كان هناك أكثر من 6000 موقع منها حول العالم كله، بغض النظر عن المنافسين الذين أضفوا تغييراتهم الخاصة على فكرة التجربة الأساسية. قد يطلق على المطعم الواقع على الزاوية اسم مقهى ولكن القهوة لا تعتبر أساسية في تجربتك الرئيسية هناك. فأنت لا ترى، ولا تسمع، ولا تشتم، ولا تشعر بالقهوة.

"إن ستاربكس هو المكان الذي يسمح (يعطي المجال) بحدوث تجربة لدى الزبون. فكل ما في المتجر يشكل دعامة للتجربة.

ومن ناحية أخرى، فإن ستاربكس يجعل من تجربة القهوة بكاملها محور الاهتمام. فهو يقوم بتقديم واعٍ وإدارة لأدلة واسعة المدى كجزء لا يتجزأ خلال التجربة للتعزيز والتأثير على المشاعر حيال التجربة، والعلامة التجارية، وعلى المرء بحد ذاته وهو

يسترجع (يتذكر) التجربة. يعتبر الموقع بالنسبة لستاربكس، والذي يحتل المركز الأول لدى الأمة في مجال نظام إدارة تجربة القهوة، بمثابة المكان الذي يسمح (يعطي المجال) بحدوث تجربة لدى الزبون. فكل ما في المتجر يشكل دعامة للتجربة[1].

حين ننظر لما هو أبعد من قصة نجاح ستاربكس، تعمل القهوة باعتبارها سلعة أيضاً على تقديم طريقة مفيدة لتوضيح التطور الكبير الحاصل في اقتصاديات العالم المتطور على مدى السنوات الخمسين الماضية. وفي الجوهر، يتقدم ابتكار القيمة وإدارة ابتكار القيمة بشكل متواصل ابتداء من سلعة خام، نحو تطور إلى التركيز على المنتج، ثم الخدمة، وصولاً إلى تجربة الزبون الكاملة.

فنجان ثمين

إن القيمة واستعداد المرء للدفع تتزايد بدءاً من السلعة إلى المنتج ثم إلى الخدمة وصولاً إلى التجربة. يتضح ذلك من خلال استخدام جوزيف باين وجيمس غيلمور[3] للقهوة كمثل عام لتوضيح تطور القيمة الاقتصادية. تبدو كرزة القهوة تماماً كاسم على مسمى، فهي صغيرة، كروية وحمراء وتنمو على أشجار صغيرة وشجيرات تقدر غلتها بـ 3500 بذرة كرز (أو حبة) كل عام. وتعتبر حبوب القهوة معقولة الثمن نسبياً على الرغم من أن محصولها لا يزال يجمع يدوياً، كما تقدر غلة الشجيرة المتوسطة بحوالى باوند واحد (0.45 كلغ) فقط من القهوة. يمكن شراء كيس من الحبوب في السوق العالمية بمبلغ قليل يقدر بـ 25 سنتاً للباوند. وهي السلعة على صورتها الخام.

حينما تعرض السلعة على رف السوبرماركت فإنها تكون مزينة

بفضل ما خضعت له من معالجة، وتحميص، وتغليف، وعرض، ونقل إلى السوق، مما يجعلها على صورة منتج ارتفعت قيمته بحيث تتراوح ما بين 2.5$ إلى 6.99$ للباوند الواحد. إن هذا هو عالم المنتج الملموس والمعتاد بالنسبة لنا، حيث تغلف الأشياء ويتم تكديسها وتعدادها كمخزون.

إذا كنت مستهلكاً أكثر من كونك كخبير ناقد، يمكنك أن تخمر 50 ركوة قهوة باستخدام علبة (صفيحة) كبيرة مضغوطة الهواء من القهوة سعرها 5$، والتي تحتوي في العادة على ما هو أكثر بقليل من 2 باوند (0.9 كلغ) من الحبوب المطحونة والمحمصة. فتكون بذلك كلفة الفنجان الواحد أقل من 3 سنت، وذلك لدى استخدام صانعة القهوة ذات الاثني عشر فنجاناً بمعدل أربعة فناجين للركوة وهو المعدل المعتاد لأغلب الأشخاص. إنه من الصعب أن يتم رفع سعر الفنجان الواحد لأكثر من دايم حتى لدى قيام المرء بشراء الحبوب وطحنها بنفسها.

إن خدمة تقديم القهوة وجلبها إلى الطاولة على نمط المطاعم إضافة إلى تخميرها يؤدي إلى زيادة الاستعداد للدفع إلى ما بين دولار ودولار ونصف. ويتضمن السعر الآن السلعة، والمنتج، وإيصال الخدمة.

فلماذا يكون الملايين من الأشخاص على استعداد لدفع سعر يقدر بدولارين أو أكثر لفنجان يتكون أساساً من القهوة ذاتها لدى تقديمه في ستاربكس أو مؤسسات مشابهة؟ والأمر الوثيق الصلة بالموضوع أنهم على استعداد للاستمرار بقبول ذلك السعر مع قيامهم بالتذمر من أحد المطاعم التابع للسلسة ذات الامتياز الواقع في نهاية الطريق، والذي يطلب سعراً أقل لفنجان يمكن أن تعاد تعبئته مرات

لا نهائية لما هو أقل من تخمر يناسب الذواقة؟

تكمن الإجابة في كلمة واحدة: التجربة.

أو في كلمتين (للدقة): التجربة الكاملة.

تكمن التجربة الكاملة في تغيير سعر فنجان من سلعة القهوة ثمنه ثلاثة سنتات إلى دولارين بما يحمله من معنى عاطفي بالنسبة للزبون. فالتجربة الكاملة هي التي تحول تركيبة المنتج والخدمة إلى ما هو أقيم (أكثر قيمة) من المركب الأساسي وحده. وينطبق ذلك أيضاً مهما كانت مقارنة طعم قهوة جافا لدى مقهى بمثيلتها الغالية التخمير التي تقدم في مكان للذواقة عند زاوية الشارع. فإن وجود التجربة الكاملة والمركزة التي تتم إدارتها ودمجها هي التي تشكل الفارق الذي يفرض على الزبون الالتزام بالانغماس بفنجان من قهوة اللاتيه الذي يبلغ سعره أربعة دولارات.

القرارات الناتجة عن التجارب

يتضح أن السوق بحد ذاته لا يشكل دليلاً على مركزية التجربة الكاملة بالنسبة للقيمة لدى الزبون، إذ إن المعلومات العلمية وأبحاث التسويق تؤيد ذلك أيضاً، كما أنها بدأت في تقديم الإيضاحات على استمرارية هذه الحالة.

"إن تأثير الصفات الملموسة للمنتج أو الخدمة فيما يفضله الزبون أقل بكثير من تأثير العناصر العاطفية والحسية اللاواعية الناتجة عن التجربة الكاملة".

تثبت النتائج الاستفزازية لأبحاث العلم البحت والسوق على أن للاوعي تأثيراً مركزياً لدى اتخاذ القرارات أكبر مما كان يعتقد تقليدياً. وهو في الحقيقة كقمة جبل كبير جداً من الجليد العائم، حيث

تقع نسبة 95% مما يؤثر في اختيارات الزبون الواعية فيما وراء الإدراك[4].

بدأت هذه الأمور التي تشحذ البصيرة بالتغلغل في عالم الأعمال التجارية والتحضير لتغيرات أساسية في مجالات متنوعة كأبحاث السوق، وإدارة العلاقات مع الزبون، والإعلانات، وتطوير المؤسسات، ووضع تصميم للتجربة.

لعل الدكتور المتميز جيرالد زالتمان، والذي يعمل في هارفارد، يعتبر أكثر البارزين في مجال هذا المفهوم، والذي أسس مختبر عقل السوق في هارفارد. كما ألف كتاباً عام 2003 بعنوان How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market.

لقد حظيت بسعادة كبيرة لمعرفتي بجيري وعملي معه لمدة عقد من الزمن تقريباً. وهو يحدد حالة إدارة التجربة الكاملة في أكثر صورها الأساسية، وذلك بناء على بحثه الشامل وأدواته التي تحمل تسجيلاً بالبراءة ليركب أمواج الدوافع العاطفية اللاواعية بالتالي: "إن تأثير الصفات الملموسة للمنتج أو الخدمة فيما يفضله الزبون أقل بكثير من تأثير العناصر العاطفية والحسية اللاواعية الناتجة عن التجربة الكاملة" (كما يشدد الكاتب)[5]. يؤكد هذا التقييم على القيمة المركزية للتجربة الكاملة. كما أنها تشير إلى أن للإدارة المنتظمة للعناصر المتعلقة بالحواس والعواطف (وهي الأدلة التي تظهر خلال التجربة) تأثيرها المحتمل على ابتكار قيمة لدى الزبون ومزايا المنافسة. إنها توضح لنا أيضاً بأنه حتى عندما مثلت مواصفات المنتج أو الخدمة ذات النوعية جوهر عروض القيمة، كانت هنالك تجربة بأكملها تحدث باستمرار وتتكون من معلومات مبنية على أسس من الأحاسيس والعواطف الهامة التي تشكل انطباعات مركبة.

للدونتس والدولارات

ليس هناك من شركة توضح نتائج ظاهرة إدارة التجربة في السنوات القليلة الماضية أفضل من كريسبي كريم[6] بأرقامها التالية التي تثير الإعجاب:

- بحلول يونيو/حزيران من عام 2003 بلغ عدد مخازن كريسبي كريم في الولايات المتحدة وكندا 285 متجراً مقارنة بعدد مواقع دنكن دونتس (وهي أكبر سلسلة للقهوة والحلويات في العالم) البالغة 5300 موقع، والتي يقع حوالى 70% منها في الولايات المتحدة وينتشر الباقي في أنحاء العالم من أوروبا والبرازيل إلى تايلاند ودولة الإمارات العربية المتحدة.
- إلا أن مواقع كريسبي كريم تم تصميمها لتكون مرافق للتصنيع ومتاجر للدونتس في وقت واحد، وتبلغ معدل مبيعاتها في العام $3.4 مليون دولار، وذلك مقارنة بـ $744000 لدى مثيلتها دنكن دونتس (شكل 2-3).

دنكن دونتس		كريسبي كريم
219	عدد المتاجر	5,300
$3.4 مليون	معدل المبيعات السنوية لكل وحدة	$744,000
$2 بليون	بليون إنتاج الدونتس السنوي	$2.3 بليون
12.8%	نمو المبيعات	7.4%

شكل 2-3 كريسبي كريم ودنكن دونتس

- نتيجة لذلك ينتج نظام كريسبي كريم ككل (والذي تبلغ نسبة مواقعه الفعلية 20/1) كمية مماثلة لما ينتجه منافسه الأكبر دنكن دونتس؛ وكما يبلغ الطلب عليها إلى 2.5 بليون.
- بصورة أدق: يرتفع إنتاجها من الأصوات التي ترفع اسمها عالياً أضعافاً مضاعفة. تتحدث دنكن دونتس، كجزء من عائلة متحدة تتضمن كذلك بوظة باسكن روبنز وسندويشات توغو، عن التروميوس وهي مواقع تتميز بهذه العلامات التجارية الثلاث، وكذلك عن الديبارتس (وهي الأرقام التي تمثل أنماط شراء الزبائن)، بينما تتحدث كريسبي كريم عن التجارب.

تحدث المدير التنفيذي العام سكوت ليفنغود في مقابلة مع ديفيد وتوم غاردنر على الراديو في برنامج موتلي فول راديو شو في مايو/أيار 2003[7] قائلاً: أستطيع التحدث عما أعتبره مصدر قوة العلامة التجارية كريسبي كريم انطلاقاً من معرفتي المتفوقة نظراً لموقعي المحظوظ الذي أشغله: ألا وهي الرابطة التي تربطنا بالزبائن. لقد خضت تجربة الشركة لكوني جزءاً منها، ورأيت تطور نموذج العمل التجاري، حيث قمنا بتغيير موقع العمل من تجارة بالجملة كانت تعمل على إيجاد بعض الفرص للبيع بالتجزئة إلى فريق للإدارة، وهو الذي قام بتغيير موقع علامتنا التجارية بالنسبة إلى تجربة متجر التجزئة.

تعمل كل من كريسبي كريم ودنكن دونتس في المجال ذاته لبيع العجين المقلي الشهي، فهذا هو المنتج المشترك بينهما والذي يؤدي إلى انشغال حسابي مستمر لدى المحاسبين وأنظمة إدارة العمليات المتعلقة بالكمبيوتر. لكن ما يشعر به الزبون في مكان مقارنة بغيره هو ما يجعل أحدهما مجرد متجر لبيع التجزئة بينما يشكل الآخر تجربة قصصية.

ولكي تعمل على زيادة تلك المزية نهضت كريسبي كريم في السنوات الحالية كدليل على تجربة مميزة متفوقة من خلال ماكينة الدونت الحار المسجلة الخاصة بها: وهي عبارة عن نظام لفرن محمول ناقل وطلاء مبني على أجهزة متجرها التقليدية، مما يمكنها من أن تضع تجربة كريسبي كريم بين يدي الزبائن في مواقع مثل المراكز التجارية الإقليمية، والمطارات، ومباني المكاتب في وسط المدينة وغيرها.

حتى لو وجد الزبائن علب كريسبي كريم دونت في متاجر البقالة، والمتاجر الكبيرة فإن الخطر القائم من تخفيف حدة التجربة يعد صغيراً جداً. وإنما على النقيض من ذلك تماماً فإنها تتعزز، حيث يعي الزبائن أن ما يتم ابتياعه في تلك المواقع الخارجية هو منتج جيد لكنه بعيد تمام البعد عن الرضا العاطفي الذي تقدمه ممارسة التجربة البافلوفية بحد ذاتها لدى رؤية اللافتة المضاءة التي تقول "يوجد دونت ساخن لدينا الآن"، حيث يعزز أحد أنماط السلوك الاستهلاكي بكل بساطة السلوك الآخر.

حتى إن النهوض بالمواقع كان أحد أجزاء التجربة التي يتم التحكم بها بكل شدة. قامت كريسبي كريم بافتتاح عدد محدود من المتاجر كل عام، وذلك للمحافظة على الإحساس بالندرة. كنت في الواقع كلما سافرت إلى دياري في منيابولس أقوم بتقديم دزينة من كريسبي كريم دونتس إلى عائلتي أحضرها من تامبا بأتلانتا أو من أسواق أخرى قبل أن يتم افتتاح متجر لها هناك. أتذكر حادثة حصلت معي حينما قام وكيل بوابة طيران في أتلانتا مازحاً بمحاولة مصادرة دونتس قمت بتهريبها وهو يقول: "من الممنوع أخذ كريسبي كريمز خارج الولاية". أحدثت حفلات الافتتاح الرسمي الكبرى ازدحامات

للسير امتدت لمسافة أميال. ويقوم الأشخاص بالتخييم لأيام ليتمكنوا من الوقوف في بداية الصفوف التي تقود للافتتاح. وامتدت طوابير السيارات لثلاث أو أربع ساعات وحتى لمدة أسبوع بعد أن تم افتتاح كريسبي كريم لأول مرة في منسوتا. يصعب جداً أن نعزو سلوك الزبون بهذه الطريقة إلى التفكير المنطقي.

تعتبر ظاهرة كريسبي كريم فعالة وكذلك دلائل التجارب في مواقعها، بما فيها إنتاج الدونت (الكعك المحلّى) تحت الأنظار، وشلال الطلاء اللامع الذي يتساقط عليها، ورائحة الدونت التي يتم قليها، وكذلك طوابير الأشخاص وهم ينتظرون التقاط الدزينة الساخنة من خط الإنتاج.

أغلق عينيك للحظات وتذكر آخر زيارة قمت بها إلى دنكن دونت. ربما تتخيل مثلي منظر بعض حبات من الدونت ذات طبقة طلاء لامع مصلد على ورق زهري اللون عليه بضع قطرات من الدهون تعرض في علبة دونت، والتي يبدو أنها تتقلص باستمرار لتُفسح مكاناً لخطوط ممتدة مثل البيغل، والشوربة، وحتى البوظة هذه الأيام. لا بد أن يكون شعور الإدارة وكل من يعمل في دنكن دونتس هو الإحباط الشديد لدى رؤية النجاح الهائل الذي حققه ستاربكس وكريسبي كريم باستخدام ما كان حكراً عليها من القهوة والدونت.

الزبائن، القهوة، والدونت

تتكون السلعة في الأمثلة السابقة من حبوب القهوة الخام أو الطحين. ويتم تصنيع المنتج بتحميص هذه الحبوب أو بتشكيل العجين. تشمل الخدمة تخمير الحبوب التي تمت معالجتها وقلي العجينة لتصبح على صورة دونتس. وتتضح هذه العناصر بطريقة عقلانية في الأساس. تستطيع وتقوم الأعمال التجارية بقياس كميات

هذه المظاهر المنطقية: وهي التكلفة، والحجم، ودرجة النقاء، ودرجة الحرارة، والسرعة، وربح المنتج، وعوائد الاستثمار.

تتميز ستاربكس وكرسبي كريم بتفهم تأثير نقل التركيز بالنسبة لهم نحو التجربة كعرض للقيمة، وتعرف بأن التزام الزبون لا يعود لأسباب منطقية وإنما للارتباط العاطفي بالتجربة التي تحيل مكونات هذه السلع، والمنتج، والخدمة إلى ما هو مميز في ذاكرة الزبون ومرتبط بطريقة لا يمكن محوها. أدى إدراك المؤسستين بأن التفسيرات المنطقية المحضة لا تعتبر كافية أو دقيقة أو فعالة بالنسبة للمنافسة في السوق في يومنا هذا إلى تفعيلهما للتجربة الكاملة كعرض للقيمة عن قناعة وبكل شجاعة.

لقد قام أشخاص كموريس هولبروك، وهو أستاذ في التسويق لدى كلية إدارة الأعمال في جامعة كولومبيا، منذ سنوات بكتابة وتوثيق ما يتعلق بابتكار القيمة، ونقتبس مما قاله: "تكمن القيمة بالنسبة للزبون في تجربة الاستهلاك"[6].

إن المفاهيم الضمنية آخذة في التجلي والوضوح على الرغم من أنني لن أذكر كل يحمل أهمية ممن قاموا باستكشاف هذا المجال[1].

---

(1) قام المعلقون على قيمة التجربة - كالبارزين جو باين وجيم غيلمور في كتابهما The Experience Economy لعام 1999 - بإدراك القدرة المتزايدة لعرض القيمة التجريبي. وهم يستحقون الشكر على وجه الخصوص لتقديمهم للعالم لما ينطبق على التجربة من استعارة لتسمية مفيدة من مجال المسرح إلى مجال العمل. كما تجدر ملاحظة آخر عمل لبيرند شميت في مجال تسويق التجربة، حيث يقوم في كتابه There's No Business That's Not Show Business بالكشف عن الكيفية التي يمكن للمؤسسات أن تتفهم التجارب من منطلق الأعمال المسرحية إذا جاز التعبير. يوضح عمله هذا العلاقة الوثيقة بين التجربة والمداخل التقليدية للسمة بالعلامة التجارية والتسويق.

لن يؤدي الانتقال بالتجربة لتصبح التركيز الجديد لعرض القيمة إلى احتياج المؤسسات فقط إلى تغيير في طريقة عملها وإنما إلى تحويل وتضخيم لدور الزبون بطرق هامة. يقوم مؤلفون بالكتابة في مجلة strategy + business، ومنهم على سبيل المثال س. ك. براهالاد وفنكاترام راماسوامي، بتصور رؤيا يصبح فيها الزبائن شركاء في ابتكار مباشر للقيمة، بالعمل كشركاء مع الأعمال التجارية التي تحاول خدمة احتياجاتهم وذلك بصورة متزايدة نحو أهداف مشتركة.

تنص النظرية التي قاما بوضعها على التالي: "لقد شكلت نظرة المؤسسة المركزية المدفوعة بالفعالية المتعلقة بابتكار القيمة ولأكثر من مائة عام البنية التحتية لصناعاتنا ونظام الأعمال التجارية بأكمله. تنظر الشركات إلى ابتكار القيمة على أنه طريقة فعالة التكلفة لإنتاج البضائع والخدمات على الرغم من أن هذا المنظور يتعارض في العادة مع ما يعلق عليه الزبائن من قيمة - أي نوعية تجاربهم المتعلقة بالبضائع والخدمات".

يشير المؤلفان علاوة على ذلك إلى أن هذا الهاجس الذي يركز على التكلفة يعمل في بعض الأحيان لأهداف تتعارض مع مصالح زبائن المؤسسة، "ممن يقدرون ويتوقعون الفعالية التي تطور من تجربتهم من خلال منتج أو خدمة" ولكنهم يميلون إلى تحمل المدراء بصورة أقل "ممن يشغلهم العمل بفعالية عن التفكير بالقيمة من منطلق تجربة الزبون"[9].

حافز للتفكير

تأتي التجارب العالقة بالذاكرة على صور عدة كما تشتمل على الخدمات بالإضافة إلى المنتج. ففي منتصف التسعينات من

القرن الماضي، وحينما كانت الخدمة المعززة لا تزال في المرتبة الثانية، ظهر كتاب جديد بالاهتمام مرفق بشريط فيديو واسمه In The Real Heroes of Business.. And Not a CEO Among Them[12] قام مؤلفه بيل فروم بمساهمة لين شليزنغر على تقديم الفكرة التي تقول بأن الأفراد غير العاديين يعملون على تحدي من لديهم من موظفين للارتقاء بخدمة الزبون كطريقة لكسب معركة ولاء الزبون.

ولكن ما يلفت الانتباه هو أن العديد من الأبطال ممن قاموا بتسجيل لمحة عنهم كانوا مجرد أفراد من العامة – كبواب فندق، ومضيف جوي – من النساء والرجال الذين تجلت مساهمتهم الحقيقية في توجيه تجارب الزبائن معهم على الرغم من الإشارات المتناقضة التي تلقوها من قبل من يدفعون لهم رواتبهم (القائمين عليهم).

يمثل ألان ويلك أحد هؤلاء الأشخاص، وهو سائق لدى روتو روتر في نيويورك. كان ألان ويلك يعرف طريقة فتح انسداد المجارير ولكن لم يكن ذلك هو ما جعل منه بطلاً بنظر فروم وشليزنغر أو لدى زبائنه، وإنما كانت طريقته منذ اللحظة التي ينزل بها من الشاحنة بالحرص على الزبون في كل ما يراه أو يسمعه أو يشتمه أو يسأل عنه لكي تتشكل لديه التجربة الكاملة (والتي بالتالي تشكل الأفضلية لديه)، وذلك بالرغم من أنه يقوم أثناء القيادة بالالتفاف حول تعليمات من يوظفه مع أن ذلك يعتبر ضد سياسة المؤسسة.

كان ويلك يدرك تماماً الأهمية العاطفية للوقت الذي يستغرقه للاستجابة، لذلك كان يستعين بخارطة للطرق يضعها بجانبه في الشاحنة لعدم توفر تكنولوجيا جي بي إس في تلك الأيام، كما زود الشاحنة بمكان للاغتسال ليحافظ على نظافته أمام الزبائن.

كان يقوم بما هو أكثر من توصيل للبضاعة التي تزيل انسداد

المجارير. كان يزيل كل ما يسد الحياة بوجه الزبائن من هموم. كان يحافظ على نظافته الشخصية ويستخدم العطر ويعيد للمكان نظافته فيترك المكان وكأن شيئاً لم يكن.

بناء على هذه المشاعر اللاواعية لن يحدد قرار الزبون بمن سيتصل في المرة القادمة فقط وإنما من سيزكي عندما يواجه الأصدقاء والجيران احتياجات مماثلة.

لا يعتبر أي أمر من هذه الأمور إذا تم النظر إليها من وجهة نظر المحاسبة المالية المحضة كجزء من الخدمة الفعلية المنطقية المدفوعة الثمن لدى روتو روتر. ولكنها جميعاً تشكل جزءاً من التجربة الشاملة التي ستبقى راسخة في ذهن الزبون بعد الانتهاء من تقديم الخدمة. وبناء على هذه المشاعر اللاواعية لن يحدد قرار الزبون بمن سيتصل في المرة القادمة فقط وإنما من سيزكي عندما يواجه الأصدقاء والجيران احتياجات مماثلة.

وطبقاً لتقرير فروم وشليزنغر، فإن روتو روتر كانت قد تعلمت بمرور السنين تحمل التصرفات الغريبة الصادرة عن ويلك، حتى إنها قامت بتبني بعض التعديلات التي أدخلها على الأدوات. ولكنها لم تفكر بالنتائج الكلية المحتملة على العمل لو أن أمثال ويلك أصبحوا يمثلون القاعدة لا الاستثناء. ولا زالت الشركة حتى يومنا هذا تركز على بيع امتياز لجهاز يستخدم في تنظيف المجارير عوضاً عن تجربة للزبون تدار بتنظيم يلعب فيها ذلك الجهاز المميز دوره.

(بحلول العام 2003 كان ويلك بعد ظهوره القصير تحت الأضواء، لا زال يعمل بكل سعادة في وظيفته تلك في إصلاح المشاكل اليومية للناس، ويظهر أحياناً في دورة تدريبية كنموذج

بصري موضحاً طريقته في السلوك غير الاعتيادي).

هل ينتابك شعور بضياع لفرصة هنا؟

- يرتكز العمل في الغالب لدى روتو روتر على الجهاز الذي يستخدم في تنظيف المجارير والذي يشبه الحية. إنه سلعة معروفة، وهو يعمل بشكل جيد. وتعتبر جميع الأدلة المحيطة به منطقية وملموسة، وهي قابلة للّمس والقياس والتخزين في شاحنة، كما يمكن مشاهدتها وهي تعمل.
- تمثل عملية إزالة انسداد المجارير الخدمة التي يتم تقديمها، وهي تحظى بمعاينات جيدة ومتواظبة. ويستطيع الزبون أن يلاحظ بنفسه خواصها الملموسة: كالعامل بحد ذاته، والشاحنة، والأنابيب، والحبال، وجريان للمياه. كما يقوم بالإضافة إلى ذلك بتسجيل معلومات أخرى محسوسة: كالأصوات والروائح الصادرة عن العمل بالإضافة إلى العامل والأجهزة، وكذلك منظر المكان قبل العمل وبعده.
- إن التجربة الكاملة بالنسبة للزبون والقابعة خلف هذه الأدلة على المنتج والخدمة تعني أكثر من ذلك بكثير، وهي ما يعتمد عليه الزبون لدى اتخاذه القرارات العاطفية والمنطقية المتعلقة بمن سيتصل أو يزكي عند بروز مشكلة جديدة في أنابيب المياه.

بغض النظر عن الموظف الذي يتعامل معه الزبائن إن كان ألان ويلك أو غيره، سيتم تحديد مستقبل روتو روتر المتراكم بناء على شعور الزبائن حيال كل ما يحدث منذ اللحظة التي يتم اكتشاف المشكلة فيها وحتى مغادرة السائق بعد إزالة انسداد الأنابيب. ويتضمن ذلك أموراً مثل طول فترة الانتظار الزمنية حتى وصول الشخص المنتظر مقارنة بالفترة التي توقعها صاحب المنزل، وكذلك

هيئة ذلك الشخص (بما فيها رائحته) ومنظر المكان بعد مغادرته وما لديه من معلومات تساعد على حل المشكلة، مما يشعر الزبون بالثقة في قيمة ما يحصل عليه أو يترك لديه انطباعاً بوجوب اللجوء إلى خيار آخر لدى حدوث مشكلة مماثلة في المرة القادمة.

يجب توجيه الأدلة نحو الإطار النهائي المرغوب للتجربة بهدف إنجاح التجربة ككل مما يطرح السؤال البارز التالي: ما هي درجة الإعجاب التي يثيرها الاهتمام بتفرد آلان ويلك؟ ما هو المدى الأكبر لقوة التأثير لو أن جميع الزبائن لدى روتو روتر كانت لديهم تجربة مع شخص مماثل لآلان ويلك؟

لربما تقوم روتو روتر يوماً ما باتخاذ الخطوة القادمة على المسار المستمر (المتصل) لعرض القيمة. فليس هناك من خطأ فيما قامت به حتى هذه اللحظة لبناء علامة تجارية محترمة. ولكن ما قامت به لا يعتبر تفعيلاً كافياً للارتقاء بعرض العمل التجاري.

القيام بالخطوة التالية (اتخاذ الخطوة التالية)

لا تعتبر التجارب أمراً مستجداً كما تمت الملاحظة سابقاً. فمنذ بدايات الأعمال التجارية قامت هذه الأعمال على ابتكارها، ولكنها تمت بالتدريج وبدون أي مفهوم معمق عموماً لأهميتها الأساسية فيما تحدثه من قيمة بالنسبة للزبون. تحاول اليوم الأعداد المتزايدة من الشركات أن تتفهم تجربة الزبون وتفعل القيمة التي تحدثها.

وفي الواقع، تظهر مراجعة لدراسات قام بها معهد علم التسويق (MSI) لأجل الأعضاء فيه في السنوات الحالية تزايد أعداد الأبحاث المصممة للتوصل إلى مفهوم أفضل لطبيعة التجربة لدى الزبون. وطبقاً لروس رايزلي، مدير الأبحاث، فإنه على الرغم من غياب

إجماع لدى المؤسسة حول معنى تجربة الزبون فإنها تبرز باستمرار تحت ألقاب ومفردات عدة في عدد من الدراسات البارزة، ويتوقع لها أن تصبح وبصورة متزايدة عنصراً مشتركاً في دراسات المؤسسة في المستقبل[11].

ومن جانب وليام غورملي، وهو رئيس سابق لـ (MSI) فإنه يلخص الاهتمام بالأمر كالتالي: "لا يمكن للجميع رؤية التجربة بمعناها المتكامل، وبالنسبة للبعض فإن التجربة لا تتعدى خدمة الزبون. ولكن على العموم، يشعر الجميع وعلى نطاق واسع بأن هناك الكثير مما يجب تعلمه"[12].

وبصورة أوضح، تتزايد بصورة مستمرة الحاجة والرغبة لنماذج، وأنظمة، وكفاءات، وأدوات لتمكين الأعمال التجارية من تفعيل وإدارة التجارب بكل ما في الكلمة من معنى. يعتبر لين بيري بمثابة السراج المنير في هذا المجال، نتيجة لعمله على مدى سنوات عدة، والذي قاد العديد نحو مفهوم أعمق للقيمة بالنسبة للزبون. وقد ساهم جون ديتون من هارفارد بعمله الذي يشتمل على بذور التطور في المستقبل، وذلك في مجالات مثل خدمة الزبون كأداء واضعاً بذلك أساساً متيناً للأبحاث الحديثة الموجهة نحو التجربة.

يتم تسليط الأضواء اليوم في عالم الأعمال ولحسن الحظ على هذه الأمور التي تؤدي إلى نفاذ البصيرة وذلك بموازاة القيادة الملهمة للأوائل ولقياديي السوق. ويقومون بتحديد خط جديد لكيفية تقديم المؤسسات وتحديدها لصورتها بالنسبة للزبائن في المستقبل. وسيكتسب البعض ممن يقومون بتطوير نظام يدير الإشارات الحسية والعاطفية (الأدلة) التي تبث خلال تجربة الزبون مزايا تنافسية قوية. ستكون الأعمال التجارية مستعدة بشكل أفضل من خلال إدارة

التجربة لاختراق جبل الجليد الكامن لكي ترتبط مع الزبائن بصـــورة أمتن وصولاً إلى الأفضلية والولاء على المدى الطويل.

ستجد أنه يمكنك التحكم بصورة أكبر في المستقبل، وستصـــبح مزاياك التنافسية أكثر تميزاً وقدرة على الاستمرارية عندما تبدأ ببناء عرض ناجح للقيمة حول تجارب الزبائن المتكاملة.

المراجع

1. Howard Schultz with Dori Jones Yang. Pour Your Heart Into It (New York: Hyperion, 1997)
2. Gerry Khermouch with Stanley Holmes and Moon Ihlwan, "The Best Global Brands", Business Week (August 6, 2003).
3. B. Joseph Pine, II and James H. Gilmore. The Experience Economy, Work Is Theater & Every Business a Stage, page 2 (Boston: Harvard Business School Press, 1999).
4. Gerald Zaltman, How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market, page 58 (Boston: Harvard Business School Press, 2003).
5. Gerald Zaltman, "Lighting Up the Shadows", a presentation at Procter & Gamble's Future Forces Conference, Cincinnati, Ohio (1997).
6. Carlye Adler, "Would You Pay $2 Million for This Franchise?" Fortune Small Business (May 1, 2002); Dan Ackman, Forbes.com, "Investors Peruse Hole in Doughnut Sales". Posted on Fortune.com (9/16/03).

.7 Scott Livengood interviewed on the Motley Fool Radio Show (May 2003). David Gardner and Tom Gardner. "Krispy Kreme's Competition". Posted on www.thefool.com (June 12,2003).

.8 Morris B. Holbrook. Consumer Research: Introspective Essays on the Study of Consumption, page 51 (Thousand Oaks, CA: Sage, 1995).

.9 C.K. Prahalad and Venkatram Ramaswamy. "The Co-Creation Connection", strategy + business, page 1, (2nd Quarter 2002).

.10 Bill Fromm with Len Schlesinger. The Real Heroes of Business... and not a CEO Among Them (New York: Doubleday, 1994).

.11 Ross Rizley, Director of Research, Marketing Science Institute. Personal communication (May and June 2003).

.12 William A. Ghormley, Chief Catalyst, Snap Out of It! Personal Communication (May 2003).

3

وادي العلامة التجارية

لقد تمت كتابة أكثر من 275 كتاباً حول موضوع العلامة التجارية وإدارة العلامة التجارية في أميركا طبقاً لتعداد غير رسمي، وذلك بدون ذكر للمقالات المتعددة. ولذلك ربما نتفاجأ بأن هناك فصلاً حول إدارة العلامة التجارية ضمن كتاب عن إدارة التجربة. يرجع السبب بكل بساطة إلى الارتباط المباشر بينهما على الرغم من تباينهما الواضح. وتختلف إدارة العلامة التجارية عن إدارة التجربة في ابتكار القيمة، كما أن إدارة التجارب ليست إدارة العلامة التجارية بذاتها.

وبكل وضوح تمتلك العلامة التجارية موقع الصدارة. وترتفع العديد من الأصوات في جدالها حول التفسيرات المختلفة للعلامة التجارية الواحدة، وخاصة بتغير ظروف الأعمال التجارية وظهور تحديات أمام الافتراضات التقليدية، مما جعل المصطلح شائعاً ومبجلاً ومنتشراً كانتشار الغراء كانيون. وقد اتسعت الهوة أثناء العملية بين العلامة التجارية على اعتبار أنها مجرد صناعة وبيع[1] كما كانت سابقاً وبين ما يجب أن تصبح عليه في عالم الإحساس والاستجابة حيث تشكل إدارة قيمة التجربة العنصر الحاسم.

باعتبار هذا الكتاب من أوائل الكتب التي تفسر المدخل العملي المنظم لابتكار وإدارة تجربة الزبون المتكاملة كعرض للقيمة، أصبح لزاماً بناء مفهوم مختصر للعلاقة بينهما. تختلف إدارة العلامة التجارية عن إدارة التجربة: فالأولى تقوم بتركيز أكبر على مشاعر الزبائن حيال الشركة بينما تقوم الثانية بالتركيز على مشاعر الزبائن و/أو الموظفين حيال أنفسهم.

قام العديد في الماضي بوضع إطار لإدارة التجربة تسيطر عليه لغة إدارة العلامة التجارية. وربما يرجع ذلك إلى أنه لم يكن هنالك وصف أو توضيح لمدخل قوي لإدارة التجارب كمبادئ، ونظم، ومهارات، وأدوات أو لأن الفوارق بين العلامة التجارية والتجربة لم تكن واضحة تماماً.

وفي الحقيقة، لقد تم إنفاق الكثير من الوقت والطاقة في محاولة لجعل العلامة التجارية والتجربة أمراً واحداً. يؤدي استخدام العلامة التجارية كقرينة لإدارة التجربة إلى إيجاد للمشاكل أكثر مما يؤدي إلى حلها لأنها تفتقر إلى الوضوح اللازم والأولوية لإدارة ما يشعر به الزبائن حيال أنفسهم خلال تعاملهم مع المؤسسة.

إن التجربة هي ما يقدره الزبائن، وهي ترتبط في ذاكرتهم مع العلامة التجارية (ارتباط العلامة التجارية).

وكلما استمرت هذه الحالة استمر بالتالي تعمق واتساع وادي العلامة التجارية مما سيؤدي بالتالي إلى ازدياد في مهمة المؤسسة لردم الهوة ما بين ابتكار القيمة بالنسبة للزبون وابتكار القيمة بالنسبة للمؤسسة.

إن التجربة هي ما يقدره الزبائن، وهي ترتبط في ذاكرتهم مع العلامة التجارية (ارتباط العلامة التجارية).

العلامة التجارية والتجربة

فلنأخذ حالة ستاربكس مرة أخرى، ولكن هذه المرة من خلال التفكير بها أولاً كعلامة تجارية ومن ثم كتجربة. فإذا كنت تفكر بستاربكس من منطلق مشاعرك فإنك تفكر بها باعتبارها علامة تجارية. أما إذا فكرت بمشاعرك كنتيجة لزيارتك لستاربكس فأنت تفكر بها من منطلق التجربة. وعادة ما تأتي التعبيرات التي تعكس قيمة التجربة على صورة الجمل التالية: "عندما أكون في ستاربكس فإنني أشعر بـ..." أو "تشعرني ستاربكس بـ...". تتشكل التعليقات على التجارب (والأدلة التي تشير إلى قيمة التجربة) من قبل القيم العاطفية والمنطقية السطحية، والأهم من ذلك تلك التي تتشكل على مستوى عاطفي أعمق. يلخص الشكل 3-1 هذه العلاقات التي تختص بالقيمة.

ليست التجربة مماثلة للعلامة التجارية ولذلك لا يمكن استعمال أحدهما مكان الآخر إذا كان المراد هو الوصول بقيمتهما إلى أفضل ما يمكن. ولنأخذ مثالا على ذلك العلامة التجارية الرئيسية ماريوت

قيمة العلامة التجارية	شعور المرء نحو الشركة
القيمة بالنسبة للزبون	شعور المرء أثناء مروره بالتجربة

شكل 3-1 العلاقات التي تختص بالقيمة

والعلامات التجارية الفرعية المتعددة التابعة للشركة مثل ماريوت كورتيارد، ماريوت هوتلز، ورزدنس إن، ورتز كارلتون، ورنيسانس، وسامرفيلد سويتس، وفيرفيلد إن وسواها. تختلف التجربة لدى ماريوت كورتيارد عنها لدى ماريوت هوتيل أو رتز كارلتون. إذ يتكون مفهوم القيمة لدى الزبون بناء على مشاعره الناتجة عن تجربته الفردية لا عما يتذكره عن رتز كارلتون أثناء إقامته في ماريوت كورتيارد. وتتميز كل علامة تجارية بتجاربها التي ترتبط بها مما يعكس مفهوم الشركة عن القيمة التجريبية المميزة لكل منها.

ومن ناحية أخرى لنأخذ المواقع ذات العلامات المشتركة حيث يتم تقديم تاكو بل وكي إف سي وبيتزا هت تحت سقف واحد (وذلك بهدف تفعيل الفرص العقارية التابعة للشركة الأم). أو اشتراك ناشونال كار رنتال وألامو رنت كار (والمملوكتين لشركة واحدة) في استخدام باصات النقل المتواصل (المكوكية)، والمرافق، وحتى الأسطول نفسه. وعندما يقوم المرء باستئجار سيارة لدى ناشونال فإنه يمر بتجربة مطابقة تقريباً لتجربته لدى ألامو. والمقصود هنا أن كل علامة تجارية تعطي تجارب ذات ضبابية هائلة مما ينتج عنها تآكل غير متعمد لقدرة الشركة على التفعيل الأقصى لكل من قيمة العلامة التجارية والتجريبية.

وفي الواقع قامت الشركة الأم المالكة لناشونال وألامو بالمطالبة بتطبيق الفصل 11 لإعادة التنظيم في 13 نوفمبر/تشرين الثاني 2001، وقد تم شراؤها من قبل فانغارد كار رنتال يو اس إي إنك في أكتوبر/تشرين الثاني 2003. وقد صرح وليام لوبك، وهو المدير التنفيذي العام الجديد، بأن القيادة الجديدة تنوي التأكيد النابع من التجربة على تميز كل علامة تجارية (حيث تتميز ناشونال بكونها

قيادية ذات ترددية عالية من قبل زبائن عمل، بينما تتميز ألامو بكونها علامة تجارية للتأجير للعطلات ذات قيمة). وقال "إن أهم ما يتم التركيز عليه هو استعادة ناشونال وألامو لشهرتهما السابقة[2]، "أود أن يرى الزبائن عند وصولهم للمطار شباكاً خاصاً بألامو وشباكاً خاصاً بناشونال. ربما يكون الشباكان متلاصقين ولا يفصل بينهما سوى حائط رقيق ولكنهما سوف يكونان منفصلين. وإذا كنت أحد زبائن ألامو فلن تقف في طابور ناشونال والعكس صحيح.

يتطلب أقصى تفعيل للعلامة التجارية والتجربة في وقت واحد التوازن الدقيق، ولذلك عندما يفهم أن هناك إمكانية لاستبدال واحدة مكان الأخرى فسيقود ذلك إلى فوضى في المؤسسة مما يتسبب بتعميق هوة وادي العلامة التجارية.

يصف شكل 3-2 إطاراً يمكن من خلاله التفكير بعلاقة العلامة التجارية بالتجربة في ابتكار القيمة:

وفي النهاية، تعكس مشاعر الزبائن الناتجة عن التعامل ما يقومون بتقديره على المستوى اللاشعوري.

ويعتبر مفهوم القيمة الذي تم التوصل إليه من خلال التجربة هو ما يرتبط به الزبائن لا الصفات المميزة للعلامة التجارية، ولذلك فإن هذا الأساس من الارتباط العميق هو ما يجعل الزبائن ترتبط كلياً بالعلامة التجارية.

وفي هذا الوقت الذي تتم فيه توسيع وجهات نظر العلامة التجارية من مجرد إحراز مكانة عالية في الإدراك العقلي وشراكات إيجابية إلى تشكيل روابط أعمق وأبقى مع الزبائن، يصبح هذا التوضيح الحاد حاسماً.

قيمة العلامة التجارية
(قيمة العلامة التجارية بالنسبة للمؤسسة).
مبنية على

العلامة التجارية كأسهم
(القيمة المرتبطة بالعلامة التجارية بالنسبة للزبائن).
والمبنية على

القيمة التجريبية
(القيمة التي يتم التوصل إليها بناء على مشاعر الزبائن حيال أنفسهم والتي تتم نتيجة لتجربتهم للعلامة التجارية).
والتي ينتج عنها

الولاء للعلامة التجارية
(التفضيل والالتزام والتأييد).
والتي تساهم في القيمة الناتجة عن

الأداء المالي
(الربح، التخمين، والمقدرة المالية).

شكل 3-2 علاقات التجربة والعلامة التجارية

لما كان الزبون هو الحكم الأعلى بالنسبة للقيمة فلن تكفي المظاهر لحمله على الولاء للعلامة التجارية. إذ يقدر الزبون الحقيقة التي يشعر بها ويفهمها. ولذلك فإنه سيعمل على المعاقبة أو المكافأة بالعودة إلى المؤسسات التي تبتكر التجربة التي ترتبط بحاجاته ورغباته في العمق، والابتعاد عن تلك التي لا تقوم بذلك.

تتطلب إدارة التجارب الموثوق بها نظاماً قوياً يعمل على دعم متزامن للنزاهة والقيمة المفهومة لما يشعر به الزبائن بحد ذاتهم.

التجارب الموثوق بها

يمكن للرابطة العاطفية العميقة التي يبنيها الزبائن أن تتحول. يعتبر تمتع التجربة بالثقة عاملاً مساعداً على إحداث الالتزام وتعميقه، وبالتالي *تتطلب* إدارة التجارب الموثوق بها نظاماً قوياً يعمل على دعم متـزامن للنزاهة والقيمة المفهومة لما يشعر به الزبائن بحد ذاتهم.

ولذلك تعتبر معرفة الأمور المشتركة والمختلفة لدى مجموعات الزبائن الثانوية هامة إن لم تكن ضرورية لابتكـار القيمـة بالنسـبة للزبائن بطريقة حقيقية وموثوق بها. وعلى سبيل المثـال، تختصـر دراسة قامت بها يانكلوفتش إنك حول الموثوقية لدى أجيال متعـددة، وتصنف جماعات الأجيال إلى فئات عمرية ما بين (16 – 23 سنة)، و(24 – 37 سنة)، و(38 – 56 سنة) و(57+).

وتلقي الدراسة الضوء على الصفات التي تساهم فـي الـروابط الموثوق بها لدى كل فئة. إذ يتم بناء الموثوقية بالنسبة للجيل الثالـث على قول الحقيقة، وبالنسبة للجيل الثاني فهي تبرز الذكاء، أما بالنسبة للجيل الأول فهي تعني تسهيل التأثير[4].

سوف يقوم الجزء الثاني من الكتاب بطرح للـنظم والمهـارات والأدوات التي تستخدم في إدارة التجارب التي تزود بالقـدرة علـى تفهم الأمور المشتركة والمختلفة وعلى تعـديل وإدارة الأدلـة وفقـاً للميزات الخاصة بكل مجموعة.

يمكن أن تقوم بجعل موديل معروفة أن ترتدي ثياباً بالية مـثلاً، ولكن حالما يمر الزبائن في التجربة فإن ما سيتناقلونه من نظرة هي التي ستحدد مستقبلك وثرواتك. تحمل مثل هذه النظرة مصداقية أكبر من أية مجهودات تقوم بها لتلميع العلامة التجارية تحديداً، وذلك لأنها تعكس مشاعر الزبائن خلال تجارب حقيقية. إن مقولة التجربة خيـر معلم حقيقية تماماً.

وللغرابة، فإن لهذه الظاهرة آثارها الجانبية اللافتة للنظر. منها مثلاً ما يقوم به الزبائن الأوفياء لدى كرسبي كريم من تقديم روتيني للاعتراضات لدى إدارة الشركة عندما يرون ما تقوم به مما يشابه الإعلانات. ويقوم هؤلاء برعاية حازمة وملتزمة للتجارب الموثوق بها لدرجة أنهم يستاؤون فعلاً عندما يتم تقليص دورهم في الدفاع عن التجربة بواسطة جهود المؤسسة الإعلانية.

التوسع في العلامة التجارية

يؤدي اعتناق التجربة باعتبارها النقطة المركزية لعرض القيمة بالنسبة للمؤسسة إلى تحويل الحقيقة الملحة للإدارة. وهي تقوم بإحلال أولوية جديدة بدون التقليص من أهمية العلامة التجارية على إدارة ما يشعر به الزبائن حيال أنفسهم لدى تعاملهم مع المؤسسة وما تقدمه من عروض.

وكما يلاحظ لين بيري في كتاب The Soul of Customer Service تساهم العلامة التجارية التي يتم تسويقها في مفهوم العلامة، ولكن ذلك لا يتم بالقوة ذاتها التي تساهم بها تجربة الزبون الواقعية مع المؤسسة"[5].

أدى الإدراك المتنامي لأهمية التجربة إلى قيام البعض بمحاولة لردم الهوة ما بين العلامة التجارية والتجربة وذلك بلصق تسمية مريحة للمجهود - التجربة ذات العلامة التجارية أو تجربة العلامة التجارية وهي الأكثر وضوحاً. ولكن مثل هذه التسمية قد تغفل عن روح التحدي بالإضافة إلى الفرصة الحقيقية. توضح هذه النقاشات ذات النوايا السليمة والتي تدور حول كون التجربة هي العلامة التجارية أو إمكانية وسم أبعد للتجربة وجود حاجة لتفهم أعمق وتوضيح يتعلق بما يجمعهما ويفرقهما.

استكشاف الأفكار الرئيسية للتجربة

غالباً ما تتعامل إدارة العلامة التجارية مع العواطف من منطلق ما ينسب للعلامة التجارية لا من منطلق مشاعر الزبون. وهي مبنية أيضاً على إحساس الزبون نحو المؤسسة لا ما يشعر به عندما يتفاعل معها.

يشير العديد إلى "شخص العلامة التجارية" "brand persona" كصلة الوصل العاطفية مع الزبون، ولكن تكمن المشكلة هنا في أن ما تمثله يتحدد بالعواطف التي تنسب إلى العلامة التجارية لا إلى مشاعر الزبائن حيال أنفسهم.

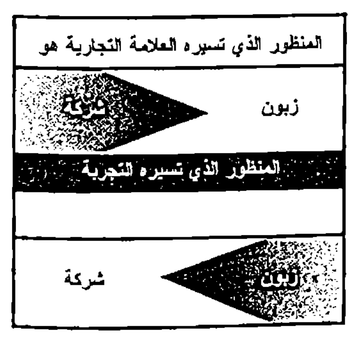
أقدم اقتراحاً بصورة توصية للمؤسسة من خلال ممارسة إدارة التجارب بتطوير فكرة رئيسية للتجربة مكونة من ثلاث كلمات وتركز على المشاعر التي يرغب بها الزبائن، باعتبارها هدف للتجارب التي تلتزم بتوصيلها لزبائنها (سوف تجد تطبيقات محددة لهذه التقنية في الفصل التاسع، والذي يهتم بنظام التصميم). يستحق تمرين تطوير فكرة رئيسية للتجربة كل العناء بغض النظر عن كون الطريقة التي يتم بها رسمية أو غير رسمية، ويعود ذلك إلى ما يوفره من طريقة دقيقة للتعبير عن القيم العاطفية لتجربة الزبون والتي عادة ما يتم تحديدها بشكل مبهم عند النقاشات الاستراتيجية التقليدية.

يمكنك أن توجه نفسك بطريقة براغماتية (عملية) نحو مفهوم الفكرة رئيسية بأن تفكر من خلال منظور الاتجاه، باعتبار العلامة التجارية كتعبير ينطلق من المؤسسة: حيث تريد المؤسسة التجارية توصيل رسالة تتحكم بها وتترك انطباعاً تعتقد أنه سيجعلها في موقع مؤثر في ذهن الزبون. تعني الفكرة الرئيسية للتجربة حرفياً "عودة الزبون": حيث تبدأ بتحديد ما يرغب به الزبائن من مشاعر كنتيجة للتجربة (ومن الملاحظ

لأن الزبون هو من يتحكم بها)، ومن ثم تعود على المؤسسة بما يتوجب عليها القيام به لكي تصل إلى الإطار العاطفي النهائي.

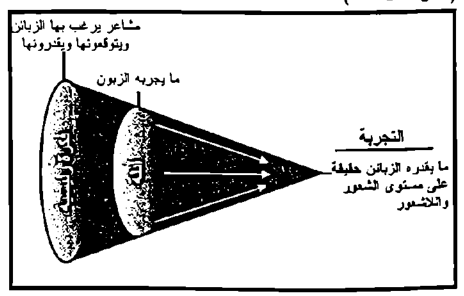
تعمل العلامة التجارية بطبيعتها على تفخيم نفسها، وهي بالأحرى تتمحور حول تسليط الضوء على أمر لا تقديمه. وتتم إناطة التحكم بمن ينشئ الرسالة لا بمن يتلقاها لكي يتم بناء صورة الشركة ومكانتها. وتعتبر الفكرة الرئيسية للتجربة في الأساس غير أنانية... تقر المؤسسة بأن مكانتها وموقعها المرتقب في المستقبل يتوقفان على القيمة التي يخلص إليها زبائنها من تجاربهم.

تعتبر هذه الفروقات دقيقة ولكنها هامة وحقيقية تماماً. وبالنسبة للشركة تعمل العلامة التجارية بطبيعتها على تفخيم نفسها، وهي بالأحرى تتمحور حول تسليط الضوء على أمر لا تقديمه. وتتم إناطة التحكم بمن ينشئ الرسالة لا بمن يتلقاها لكي يتم بناء صورة الشركة ومكانتها. يوضح شكل 3-3 تغير المنظور من خلال إدارة التجربة كعرض للقيمة.



شكل 3-3 مقارنة منظور العلامة التجارية بمنظور التجربة

تعتبر الفكرة الرئيسية للتجربة في الأساس غير أنانية، ولذلك تقوم الشركة بدلاً من السعي للسيطرة على الصورة الصادرة عن الشركة بابتكار فكرة رئيسية. وتقر المؤسسة بأن مكانتها وموقعها المرتقب في المستقبل يتوقفان على القيمة التي يخلص إليها زبائنها من تجاربهم. تصبح الفكرة الرئيسية من خلال إدارة قيمة التجربة بمثابة مصفاة شاملة لكل ما يمكن للزبون أن يصادفه من أدلة (أنظر شكل 3-4).



شكل 3-4 قيمة التجربة وإدارة الأدلة

تحديد العلامة التجارية

يمكن العثور على دليل على الفوضى المحيطة بالعلامة التجارية حتى في التعريفات المتعددة للكلمة بحد ذاتها.

يقدم قاموس Merriam Webster التعريف التالي لها[6]: "هي كلمة، اسم، رمز... إلخ، وبخاصة التي تم تسجيلها كعلامة مسجلة، والتي يتم استخدامها من قبل المصنع أو التاجر ليعمل على تحديد منتجاته

بطريقة مميزة عن سواها مما يشابهها، وعادة ما يتم طبعهـا بشـكل بارز على بضائعها، وفي الإعلانات... إلخ"... "هي منتج أو سلسـلة من المنتجات أو خدمة تحمل اسما معروفاً لعلامة تجارية" أو حتـى "شخص وجيه أو مشهور خاصة في مجال محدد: كان حفل الاستقبال مفعماً بعدد من الأسماء ذات العلامة في السياسة والفن (1925)".

يعرف قاموس New Oxford American Dictionary[7] العلامة التجارية كالتالي:

- "هي علامة مسجلة أو اسم مميز يعين هوية المنتج أو المصنع".
- "تعريف لسلسلة من المنتجات: نوعية شائعة من الصابون".
- "صنف مميز، نوع محدد: نوع من الكوميديا التي لا آبه لها".
- "علامة تشير إلى هوية أو ملكية، والتي يتم وسمها علـى جلـد حيوان بواسطة قطعة ساخنة من الحديد".

يعتبر التأكيد على اهتمامات المؤسسة وجهة نظر أساسية في إدارة العلامة التجارية، ويتجاوز أو ينصرف انتباه هذه الاهتمامات أحياناً عـن مفهـوم القيمة لدى الزبون.

يمكنك أن تفهم كيف يعمل القائمون علـى التسـويق بتوصـيل العلامة التجارية للمنتج من خلال وضع علامة تجارية علـى شـيء ملموس كبقرة مثلاً. توضح العلامة التجارية إلى حد ما امتلاك شيء ملموس. ولكن يمكنك أن تبدأ في رؤية دور وادي العلامة التجاريـة، حيث إن محاولة وضع علامة مماثلة على شيء غير ملموس كتجربة أكثر تعقيداً. وكما تمت الملاحظة يعتبـر التأكيـد علـى اهتمامـات المؤسسة وجهة نظر أساسية في إدارة العلامة التجارية، ويتجاوز أو ينصرف انتباه هذه الاهتمامات أحياناً عن مفهوم القيمة لدى الزبون.

إذا كنت مرتبطاً بشكل معمق بإدارة تجربة الزبون، فسوف تعاني من الإحباط دون شك إذا عجزت عن ملاحظة الفوارق والتشابه بين العلامة التجارية والتجربة. ولن تؤدي هذه الضبابية فقط إلى إعاقة مجهوداتك لتفعيل فرص إدارة القيمة التجريبية إلى حدها الأقصى، وإنما يمكن لها أن تدفع بك إلى الجانب الآخر من حافة وادي العلامة التجارية بصورة غير متعمدة، تاركة بذلك أفضل الجهود المبذولة في مجال إدارة العلامة التجارية أو التجربة محطمة على صخور النظم الفاشلة المألوفة.

وفي الواقع، فإن كل مؤلف قام بالمساهمة في موضوع العلامة التجارية في الوقت الحاضر وبمحاولة إعادة تعريفه أو التوسع فيه إلى ما هو أبعد من الصحيح قد لاحظ ضرورة التوصل إلى مفهوم معمق له. ترجع مقولة سكوت بيدبري، والذي احتل مناصب هامة في مجال التسويق لدى شركات مثلت قصصاً لتطوير علامتين تجاريتين في العصر الحالي – Nike (1987-1994) و Starbucks (1995-1998)، لدى إخباره Fast Company[8] إلى عام 1997:

"إنهم يدركون بأن الزبائن يعيشون في عالم من العواطف، حيث تعمل العواطف على تحريك أغلب إن لم نقل كل قراراتنا. فلا يقوم العديد بمناقشة فوائد الغاز المحصور في نعل حذاء كرة السلة أو مزايا نظام القياس الديناميكي، وإنما تدور أحاديثهم حول تحقيق مايك جوردن للفوز بضربة ضد يوتا في الليلة السابقة، ويدخلون في تجربة الأحلام والأمال والرغبة المصاحبة للضربة التي تسببت بالفوز في اللحظة الأخيرة من المباراة".

يذكر بدبري في كتابه A New Brand World[9] أنه قام بكل ما يستطيع لتشكيل هذه المنتجات بصورة تجارب ذات قيمة وصلة وعوائد وإثارة أكبر.

وبكلمات أخرى، تكمن إدارة التجربة حيث تم الابتكار المتميز للقيمة الحقيقية بالنسبة للزبون. عندما تعرف ما تبحث عنه يمكنك أن ترى بأن بعض القصص المتعلقة بأذكى التطورات للعلامات التجارية الكبرى تمتزج بعنصر تجربة قوي.

تجارب لإحياء العلامة التجارية

تستطيع التركيبة الفعالة لإدارة العلامة التجارية وقيمة التجربة بث روح جديدة في ولاء الزبون والعلامة التجارية.

تمتلك الإدارة الفعالة لكلٍّ من التجربة المتكاملة للزبون والعلامة التجارية القدرة على بعث جميع العلامات التجارية ما عدا المنقرضة منها. لا يعتمد الأمر على واحدة منهما أو الأخرى – وإنما على التركيبة الفعالة لإدارة العلامة التجارية وقيمة التجربة لإعادة بعث حياة جديدة في أفضلية وولاء الزبون وإحياء العلامة التجارية.

إن المعرفة التقليدية للأعمال التجارية لا توفر علامات تجارية كهوارد جونسون من الانقراض أو الاقتراب من الانقراض بسبب عدم إدارة القيمة التجريبية. ازدهر البعض من هذه المؤسسات من جديد في نهاية الأمر، ولكن ذلك لا ينطبق على العديد منها. هل تذكر برغر شيف؟ وإيسترن لاينز؟ وباروز؟

كانت العديد من العلامات التجارية التي يحكى عنها لامعة يوماً ما في مجال إدارة التجزئة ثم انطفأت – أو اختفت تماماً – منها غارفنكل، ستيرنز، واناميكر، غمبل، وأقربها مونتغومري وورد.

هل تذكر علامة أبركرومبي وفتش (Abercrombie & Fitch) التي كانت موجودة في السابق؟ كانت أ وف (A & F) هي العلامة

التجارية المعروفة التي يرتديها مشاهير أمثال إرنست همنغوي وتيدي روزفلت. ولكنها فقدت بريقها مع الأيام حتى انطفأت تماماً في النهاية. أتذكر تماماً وكأنها البارحة حين دخلت أحد الأيام متجر أ وف في بل هاربر فلوريدا في نوفمبر/تشرين ثاني من عام 1977، وذلك لسببين: كنت أمضي شهر العسل مع زوجتي وكانت البضاعة في المتجر تباع في التنزيلات نظراً لأنه على وشك إغلاق أبوابه. قمت بشراء حذاء وأتذكر قولي لزوجتي بأنني أشعر بالحزن لأن هذه الشركة المذكورة على وشك الانقراض على ما يبدو.

ودهشت في أوائل الثمانينات من القرن الماضي حين صادفت متجر أ وف أعيد بعثه من جديد بمعجزة في مركز ستامفورد تاون التجاري في ستامفورد، كونكتيكوت. كان يزهو بسجاده الذي يذكر بنادٍ خاص للرجال ولكنه يقدم تجربة تعود بجذورها إلى علامته التجارية الموروثة.

قامت شركة غرفن لتطوير العقار والتي حاولت بعث العلامة التجارية ببيع أبركرومبي وفتش إلى ذا لمتد (The Limited) (والتي تعرف اليوم بـ لمتد براندز) والتي تتضمن شركات ذا لمتد، إكسبرس وإكسبرس للرجال، فكتورياز سيكرت، وباث أند بادي ووركس. كان ليس وكسلر، وهو ساحر البيع بالتجزئة والبضائع (والرئيس لديها) على رأس المساعي التي تمت لإعادة وهج العلامة التجارية قبل أن يتم تحويلها إلى شركة مستقلة في عام 1996.

تترك اليوم تجربة أ وف التي ابتكرتها ذا لمتد أصداء لدى جيل جديد بأكمله من الزبائن، وخاصة لدى طلاب الجامعات ممن ليست لديهم أدنى فكرة عن الإرث العميق للعلامة التجارية. مهما يكن، فإن للعلامة التجارية تأثيرها الواضح. إذا عدنا للوراء إلى نوفمبر/تشرين

ثاني من عام 1977، فإنه لم يدرِ بخلدي آنذاك أن أولادي سيقومون بارتداء الملابس التي تحمل علامة أ وف كرمز للموضة السائدة في التسعينات من القرن الماضي. إن ما قاموا به هم والملايين ممن عاصروهم بمثابة شهادة حية على قدرة التجربة التي أعيدت إليها أصالتها على بث الحياة في أوصال علامة تجارية على وشك الانقراض.

لقد استوعبت ذا لمتد على وجه الخصوص الرابطة ما بين قوة العلامة التجارية والحاجة إلى إدارة ابتكار نوع من القيمة التجريبية التي تتوافق مع احتياجات ورغبات الزبائن. ساهمت بعض التكتيكات التي تمت الموافقة عليها في الجدل الدوري حول صورة أبركرومبي. يعتبر ظهور أ وف من رماد العلامات التجارية كطائر الفينيق كمثل مميز على إمكانية تجربة متكاملة تدار بصورة جيدة للمساعدة على إعادة تشكيل علامة تجارية.

نقطة الاتصال بالنسبة للعلامة التجارية

ستجد مؤسستك نفسها على مفترق طرق حاسم على مسار وادي العلامة التجارية بسبب التغلغل المتزايد للتجربة في طريقة المؤسسات في فهم وإدارة القيمة بالنسبة للزبون. وعندما يتم النظر إلى إرث إدارة العلامة التجارية على أنها الأساس للإدارة الفعالة للتجربة فسيصبح الطريق مظلماً بحيث يؤدي بك إلى الحافة. ولكن عندما يتم دمج نقاط القوة لدى العلامة التجارية بطريقة فعالة مع ممارسة إدارة التجربة، يمكنك حينئذ من الوصول إلى طريقة لردم الهوة.

إذا كانت لدينا توقعات حقيقية بتفعيل التجربة كعرض للقيمة

وجني فوائد متميزة نتيجة لذلك، فليس هنالك أفضل من الوقت الحالي لفهم العلاقة بين هاتين الفكرتين الفعالتين. يعتبر تصنيف علاقة التجربة بالنسبة للعلامة التجارية بمثابة مفتاح حاسم للطاقات الكامنة لأي نظام لإدارة التجربة تتمنى أن تبتكره. تحتاج لكي تصل بالفرصة إلى أفضل ما يمكن لأن تتفهم بأنه بقدر ما يصعب استبدال إحدى الفكرتين بالأخرى فإنهما ليستا مقصورتين بطريقة تبادلية ولا قوتين متناقضتين. وعلى العكس، تتمثل البراعة هنا في إدارة العلامة التجارية والتجربة بطريقة مميزة ومتكاملة أيضاً.

يستحيل في الواقع القيام بفصل منطقي كامل ما بين العلامة التجارية والتجربة: يمكن تشبيه التجاذب الطبيعي بينهما بالقطبين السلبي والإيجابي لحقل كهرومغناطيسي. أياً كان، تؤكد الطبيعة التعاونية للعلاقة الحاجة إلى نظام تكون نتيجة تفاعل أطرافه الوصول إلى وحدة أكبر وابتكار أعظم للقيمة بالنسبة للزبون. يصبح هذا الأمر طبيعياً وواضحاً بكل ما في الكلمة من معنى عندما يتكون لديك مفهوم تام عن العلاقة بين العلامة التجارية والتجربة.

فكرة مفيدة؟

يعتبر الإبقاء على منظور واضح وثابت بخصوص العلاقة بين العلامة التجارية والتجربة – وتجنب المخاطر التي يحدثها وادي العلامة التجارية – تحدياً كبيراً، حيث تسري جذور تصنيع وبيع المنتج العميقة في تاريخ العمل التجاري وتقاليد العلامة التجارية، وتقاوم مجرد القيام بتغيير (تحويل) بسيط.

لن يكون من السهل الانتقال من عالم التصنيع والبيع نحو منظور جديد مبني على الإحساس والاستجابة. ولكنه ممكن حتماً،

كما أنه يعتبر فرصة غير اعتيادية. بدأت بعض الشركات بالفعل بردم الثغرة وجني الفوائد، حتى بدون تدفق كامل لنظام مستمر لإدارة التجربة.

تحت الرادار

لنأخذ تجارب غالبية شركات الطيران، وجميعها متماثلة على مستوى الوظيفة والأداء. تستخدم الصناعة برامج للولاء لكي تحافظ على مشاعر الزبائن الدائمين من التفاقم جراء التجارب المتدهورة التي يخوضونها، وذلك بتوسيع مفهوم مكافأة التعويض الميلي ليعوض عما أصبح تجربة لسلعة.

فمن وجهة نظر الزبون يعتبر الطيران أسوأ ما يكون في وقتنا الحالي، إذ لا يعتبر التسعير المتغير من دقيقة لأخرى غير مفهوم فحسب وإنما يستحق الشجب. كما أن الأنظمة تجعل الوصول من النقطة أ إلى النقطة ب محنة لطيران مضاعف نتيجة لمروره عادة بالنقطة ج وأحياناً بالنقطة د. وكذلك يعتبر الأمن تطفلاً ومخيفاً وأحياناً لامنطقياً (تافهاً).

ومما يثير الاهتمام أنه منذ قيام إدارة سلامة النقل التابعة للحكومة الفدرالية (TSA) بتولي تجربة الأمن، أظهرت الدراسات وجود تغير واضح في مشاعر المسافرين، حيث يعطي طاقم الإدارة (TSA) انطباعات جيدة لدى المسافرين بما لديهم من معرفة بما يقومون به وما يتمتعون به من ضمير حي، مقارنة بالفوضى والقيام بالأمور كيفما اتفق التي كانت سائدة سابقاً. وليس ذلك من قبيل المصادفة: قامت TSA باستخدام اختصاصيين بتجربة ديزني للمساعدة على تدريب الأشخاص وتصميم نظم لتستخدم في العملية.

وعلى الرغم من أن التجربة أفضل مما كانت عليه في البداية بعد 9/11، إلا أنها تبقى بعيدة عن الكمال، ولا تزال تساهم مساهمة كبيرة في ضغوط السفر.

تكاد التجربة أن تصبح أفضل بوصول المسافر إلى متن الطائرة. إذ إن المقاعد غير مريحة، وحتى الهواء النقي يتم تقنينه هذه الأيام بهدف تحسين فعالية السفر الميلي (المسافة الميلية) أثناء السفر. تم التقليص من وسائل الراحة وذلك بدءاً من خدمة المشروبات الأساسية للوجبات أو الاستغناء عنها أو حتى دفع ثمنها.

تجدر الملاحظة بأنه على الرغم من أن جميع الطائرات تعمل على أساس مهبط مستوٍ نظرياً، إلا أن ساوثوست وجتبلو تمكنتا من البقاء متميزتين على وجه الخصوص. وليس من قبيل المصادفة أن تقوم كلتاهما بالتركيز على مشاعر المسافرين حيال أنفسهم، مما شجع المسافرين على منتهما من تكوين أفضلية قوية حيال هاتين الشركتين. تحاول الآن يونايتد ومعها تيد وكذلك دلتا ومعها سونغ القيام بحل الشيفرة المتعلقة بتجربة خطوط الطيران ذات التكلفة المنخفضة، وتعمل كذلك على التخفيف من حدة انتهاكات ساوثوست وجت بلو.

صنعت خطوط الطيران جت بلو الأخبار المثيرة في يونيو/حزيران 2003 حين قامت بطلب 100 طائرة جديدة يقدر ثمنها بثلاثة بليون دولار[15]. وبينما كانت أغلب شركات الطيران التي تحمل الأسماء المألوفة على وشك أن تعلن عن إفلاسها، وتعمل على تقليص جداول الطيران لديها، وتخوض الصراعات مع الاتحادات على خلفية تسريح موظفيها بصورة مستمرة، فإن جت بلو – والمستمرة بالربح منذ عام 2001 – عملت بالبناء على ما لديها من تجربة في أسواق صغيرة ومسالك قصيرة لكي ترسم مساراً طموحاً للنمو.

ومن جانبها، قفزت خطوط الطيران ساوثوست، منذ أن أنشئت عام 1971، لكي تحتل المركز الرابع لشركات النقل الكبرى، وقد تم لها ذلك بالإضافة إلى تحقيقها بشكل مستمر تقريباً للأرباح. تم الإعلان عن سر تحقيق هذا الأمر من خلال إعلان على موقع الوب التابع لها لكي تشترك فيه مع العالم أجمع[11]:

> اجتمع رولن كنغ وهرب كلهر منذ أكثر من ثلاثين عاماً واتخذا قراراً بإنشاء خطوط طيران من نوع مختلف. وكانت البداية مبنية على فكرة بسيطة: إذا تمكنت من نقل المسافرين إلى المكان الذي يقصدونه،عندما يرغبون بذلك، وفي الوقت المحدد تماماً، بأقل أجرة ممكنة، على أن تعمل على التأكيد بقضائهم أوقات جيدة أثناء ذلك، فسيقوم الأشخاص بالسفر على متن خطوط الطيران التابعة لك. ولك أن تعلم بأنهم كانوا على حق بذلك.

إن الأمر لا يتعلق تحديداً بقضاء أوقات جيدة، وإنما بالشعور بأحاسيس جيدة حيال الوقت الذي يقضيه المرء.

لا تعمل أيٌ من شركتي النقل على تدليل زبائنهما. وكلاهما تعرفان بشكل مبرر بأن لا زخرفة إضافية لديهما. ولكن لدى كليهما المفهوم بأن استعادة الزبائن لا تعتمد على هذه الزخرفة الإضافية، وإنما على ما يحدث لدى شباك التذاكر، وعند المداخل، وعلى متن الطائرات، ولدى المطالبة بالحقائب، وأثناء المكالمات الهاتفية، وعند مواقع الوب، وعند الدقائق التي لا تعد ولا تحصى أثناء تجارب الزبائن مع الوجوه المتعددة للعمل التجاري.

يسود لدى المسافرين على متن هذه الخطوط مشاعر جيدة حيال أنفسهم. لا تتعلق هذه المشاعر بقضاء أوقات طيبة، وإنما تتعلق

بالمشاعر الطيبة حيال الوقت الذي يقضيه المرء. يتعلق الأمر بالتجربة التي تزود المرء بحزمة محددة يمتلكها (مما لديه) من المشاعر ومن ثم ربطها بمشاعره حيال خطوط الطيران. إن ما قام بفهمه هرب كيليهر وما عمل من بناء لعمل تجاري ناجح حوله هو ما يمكن للوقت الطيب أن يحدث من مشاعر بالحرية والثقة.

تعمل كل خطوط الطيران انطلاقاً من إحساسها بالواجب على تلميع صورة علامتها التجارية، وذلك بغض النظر عن وجود اللياقات العالية أو الافتقار إلى الزخرفة. كما تفتخر كلٌ منها بتدابيرها المتعددة للحصول على رضا الزبون وولائه. وتمتلك كل منها علامات تجارية تم تطويرها وإدارتها بصورة جيدة جداً. ولكن إذا تم التلويح بعصا سحرية الليلة بحيث يتمكن الزبائن غداً من اختيار واحدة من ناقلات أربع، تمتلك كل واحدة منها رحلات طيران تتوجه نحو الأماكن المقصودة في أوقات متماثلة ومقابل أجور متماثلة، فمن الذي سيستفيد في مثل هذه الحالة؟ إذا كانت أفضلية الزبون التي تعود للتجربة على العكس من حقيقة محور القلعة (حيث تتحكم شركة نقل واحدة في 60 – 80% من المقاعد المتوفرة لدى أي مطار معين) هي الحكم الأساسي للفائزين والخاسرين في سوق خطوط الطيران، فمن الذي سيحلق عالياً ومن الذي سيبقى خلف بوابة الخروج؟

ليس الهدف من هذا القول بأن العلامة التجارية لا تحمل أهمية، كإطار للمفهوم أو كاهتمام بالمهمات. ولكن إغفال المؤسسة عن الإبقاء على التركيز على العنصر العاطفي للتفاعل وما يرغب به الزبائن من مشاعر لن يمكنها من التمتع بنوع من الولاء على المدى الطويل والذي يمكن إحداثه من جراء التجربة المتكاملة التي تبقي على الربط على جميع المستويات.

ومن جانبها، قفزت خطوط الطيران ساوثوست، منذ أن أنشئت عام 1971، لكي تحتل المركز الرابع لشركات النقل الكبرى، وقد تم لها ذلك بالإضافة إلى تحقيقها بشكل مستمر تقريباً للأرباح. تم الإعلان عن سر تحقيق هذا الأمر من خلال إعلان على موقع الوب التابع لها لكي تشترك فيه مع العالم أجمع[11]:

> اجتمع رولن كنغ وهرب كلهر منذ أكثر من ثلاثين عاماً واتخذا قراراً بإنشاء خطوط طيران من نوع مختلف. وكانت البداية مبنية على فكرة بسيطة: إذا تمكنت من نقل المسافرين إلى المكان الذي يقصدونه،عندما يرغبون بذلك، وفي الوقت المحدد تماماً، بأقل أجرة ممكنة، على أن تعمل على التأكيد بقضائهم أوقات جيدة أثناء ذلك، فسيقوم الأشخاص بالسفر على متن خطوط الطيران التابعة لك. ولك أن تعلم بأنهم كانوا على حق بذلك.

إن الأمر لا يتعلق تحديداً بقضاء أوقات جيدة، وإنما بالشعور بأحاسيس جيدة حيال الوقت الذي يقضيه المرء.

لا تعمل أيٌ من شركتي النقل على تدليل زبائنهما. وكلاهما تعرفان بشكل مبرر بأن لا زخرفة إضافية لديهما. ولكن لدى كليهما المفهوم بأن استعادة الزبائن لا تعتمد على هذه الزخرفة الإضافية، وإنما على ما يحدث لدى شباك التذاكر، وعند المداخل، وعلى متن الطائرات، ولدى المطالبة بالحقائب، وأثناء المكالمات الهاتفية، وعند مواقع الوب، وعند الدقائق التي لا تعد ولا تحصى أثناء تجارب الزبائن مع الوجوه المتعددة للعمل التجاري.

يسود لدى المسافرين على متن هذه الخطوط مشاعر جيدة حيال أنفسهم. لا تتعلق هذه المشاعر بقضاء أوقات طيبة، وإنما تتعلق

بالمشاعر الطيبة حيال الوقت الذي يقضيه المرء. يتعلق الأمر بالتجربة التي تزود المرء بحزمة محددة يمتلكها (مما لديه) من المشاعر ومن ثم ربطها بمشاعره حيال خطوط الطيران. إن ما قام بفهمه هرب كيليهر وما عمل من بناء لعمل تجاري ناجح حوله هو ما يمكن للوقت الطيب أن يحدث من مشاعر بالحرية والثقة.

تعمل كل خطوط الطيران انطلاقاً من إحساسها بالواجب على تلميع صورة علامتها التجارية، وذلك بغض النظر عن وجود اللياقات العالية أو الافتقار إلى الزخرفة. كما تفتخر كلٌ منها بتدابيرها المتعددة للحصول على رضا الزبون وولائه. وتمتلك كل منها علامات تجارية تم تطويرها وإدارتها بصورة جيدة جداً. ولكن إذا تم التلويح بعصا سحرية الليلة بحيث يتمكن الزبائن غداً من اختيار واحدة من ناقلات أربع، تمتلك كل واحدة منها رحلات طيران تتوجه نحو الأماكن المقصودة في أوقات متماثلة ومقابل أجور متماثلة، فمن الذي سيستفيد في مثل هذه الحالة؟ إذا كانت أفضلية الزبون التي تعود للتجربة على العكس من حقيقة محور القلعة (حيث تتحكم شركة نقل واحدة في 60 – 80% من المقاعد المتوفرة لدى أي مطار معين) هي الحكم الأساسي للفائزين والخاسرين في سوق خطوط الطيران، فمن الذي سيحلق عالياً ومن الذي سيبقى خلف بوابة الخروج؟

ليس الهدف من هذا القول بأن العلامة التجارية لا تحمل أهمية، كإطار للمفهوم أو كاهتمام بالمهمات. ولكن إغفال المؤسسة عن الإبقاء على التركيز على العنصر العاطفي للتفاعل وما يرغب به الزبائن من مشاعر لن يمكنها من التمتع بنوع من الولاء على المدى الطويل والذي يمكن إحداثه من جراء التجربة المتكاملة التي تبقي على الربط على جميع المستويات.

لنأخذ بالاعتبار تكرار تخلي الزبائن عن علامات تجارية وشركات، حتى تلك التي استوفت احتياجاتها الوظيفية نظراً لما لديها من مشاعر بالإحباط والضعف والتوتر والتجاهل والاحتيال وانتقاص للقيمة الشخصية. من الواضح تماماً بأن هذه المشاعر لا تتعلق بالعلامة التجارية، وإنما هي أحاسيس تتعلق بالأشخاص كما هو واضح، ولها تأثيرها على ولاء الزبون كما أن لها تأثيرها العميق على النتيجة النهائية.

من المهم هنا القيام بإضافة التحذير التالي: لا يعتبر الارتداد وخيبة الأمل وحتى الحرمان من الامتياز بكل بساطة نتائج لتجارب لا يعتقد الزبائن بأنها تشتمل على اللهو. ربما يكون اللهو بالفعل جزءاً من التجربة. لكن القوى العاطفية التي تعمل في ذهن الزبون تشتمل على ما هو أكثر من مجرد اللهو، وهي تعتمد على وضع الأولوية على مشاعر الزبائن حيال أنفسهم والتي تخاطب مفاهيم اللاوعي لاحتياجاتهم العاطفية التي يستمدونها من التجربة، والتي تثمر بدورها عن زبائن لديهم الولاء والالتزام الأكبر.

تمتلك التجارب كمية لا يمكن تصديقها من الغنى المستتر. إذا استطعت أن تختار منها يمكنك أن تحول الزبائن المتخمين إلى مؤيدين متحمسين بحيث يعملون على تأييد التجارب التي تزودهم بها وكذلك العلامات التجارية التي تتغلغل فيها. وستحتاج على وجه الخصوص إلى تطوير مفهوم أكثر تكاملاً وعمقاً للأدلة التي يقوم الزبائن بمعالجتها وفهمها وللدور الأساسي الذي تلعبه في ابتكار قيمة تجريبية. هنا يبدأ الحصول حقاً على أدلة الألغاز.

المراجع

.1 "Make-and-Sell" and "Sense-and-Respond" are terms coined by Stephan H. Haeckel in his book, Adaptive Enterprise: Creating and Leading Sense-and-Respond Organizations (Harvard Business Press, 2000).

.2 "Alamo and National Car Rental Purchase Completed", Travel Industry Highlights (October 10, 2001).

.3 Patrick Danner. "For 2 Car Renters, a New Map", The Miami Herald.com (October 16, 2003).

.4 The Multicultural Marketplace of Tomorrow. Presentation by J. Walker Smith, President, Yakelovich Partners, at the SRI Institute 10th Annual Ethnic Marketing Conference, Chicago, Illinois (September 30, 2003).

.5 Leonard Berry, Discovering the Soul of Service, page 201 (New York: The Free Press, 1999).

.6 Merriam Webster Dictionary, page 62 (Springfield, MA, G&C Merriam Company, 1999).

.7 The New Oxford American Dictionary, page 208 (Boston, New York, Houghton, Mifflin, 2001).

.8 Alan Webber. "What Great Brands Do", Fast Company, page 96 (August/September 1996).

.9 Scott Bedbury and Stephen Fenichell (contributor). A New Brand World: Eight Principles for Achieving Brand

Leadership in the 21st Century (New York: Viking Press, 2002).

.10 "JetBlue Orders 100 Jetliners from Brazilian Manufacturer in $3 Billion Contract", Minneapolis Star-Tribune (June 11, 2003).

.11 "We Weren't Just Airborne Yesterday" www.iflyswa.com/about_swa/airborne.html.

4

إدارة قيمة التجربة

هل هنالك من تجارب تشعر بأنها تعطي قيمة شخصية أكبر من غيرها؟ هل هنالك مخزن للبقالة تشتري منه وتفضله على غيره؟ هل تمر في طريقك إليه بمخازن أخرى؟ هل تنتابك مشاعر مختلفة وأنت تشتري منه؟ هل هنالك من مخازن للبقالة ترفضها ظاهرياً ولن تفكر أبداً في الدخول إليها؟ هل هنالك من مخازن أخرى تعتبرها مقبولة، وليست بأفضل او اسوا من غيرها؟

ماذا عن المطاعم التي تفضلها أو عن حلاق أو صالون للشعر ترتاده منذ سنوات؟ وماذا عن الطبيب الذي تذهب إليه؟ يتم التعظيم أو التقليل من قيمة التجارب والأدلة المغروزة فيها من منطلق المشاعر التي تنتابنا أثناء هذه التجارب، وتصبح بذلك الحقيقة التي يبني عليها ولاء المرء.

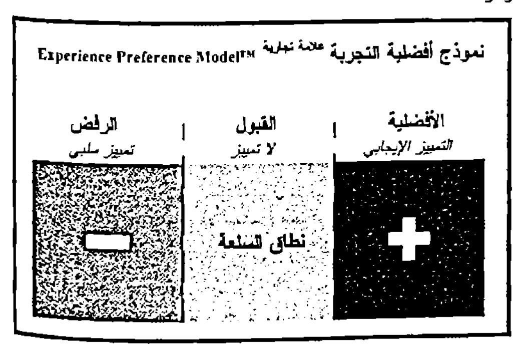
إنه من الواضح بأن الأشخاص يفضلون بعض التجارب على غيرها، ويتم هذا التفضيل بناء على القيمة الوظيفية (أو المنطقية) والقيمة العاطفية النابعة من التجربة الشخصية. عندما نفضل تجربة ما فإننا نلتزم بها ونميل إلى تكرارها مرات ومرات. وينتج عن ذلك أننا نصبح زبائن أوفياء.

وبغض النظر عن العمل التجاري الذي تقوم به أو طبيعة الزبائن لديك، تستطيع أن تدير تجارب أكثر تميزاً وتأثيراً وينتج عنها استعادة للزبائن الأوفياء مرات ومرات.

إنه من الحسم لتفعيل تجربة كعرض للقيمة تفهم ديناميكيات التجربة وكيف تصبح مفاهيم قيمة التجربة حقيقة واقعة.

نموذج الأفضلية علامة تجارية The Preference Model™

يمكن للمبتدئين أخذ نموذج لتجربة مبسطة للأفضلية (أنظر شكل 4-1). يسميها البعض ممن عملت معهم بجدول باند ايد Band-Aid®[1] ويعود ذلك إلى شكلها الذي تبدو عليه. يمكن استخدامها لتشكيل تصور موقع كل من تجارب الزبون وأدلة التجربة المحددة على الطيف الذي يبدأ من تقديرات القيمة السلبية مروراً بالمحايدة ووصولاً إلى الإيجابية التي تحدد التفضيل والولاء.



شكل 4-1 نموذج أفضلية التجربة

تقع ردات الفعل أو الانطباعات الناتجة عن التجارب في أحد نطاقات النموذج الثلاثة هذه والناتجة عن مشاعر الزبائن حيال تجربتهم المتكاملة:

- التمييز السلبي أو المرفوض (التجارب التي تثير إزعاج الزبائن). إنها تجارب يتم إدراكها على أنها سلبية ومرفوضة. إن الزبائن الذين يصنفون تجاربهم في هذه الفسحة هم عرضة ليكونوا مصدر تعليق شفهي سلبي.
- التمييز الحيادي أو اللاتمييز (التجارب التي تؤدي إلى خفض الزبائن). تتميز هذه التجارب بعدم إثارة انطباعات قوية إيجابية كانت أو سلبية. وفي الجوهر، يتم تفهمها كما أطلق عليها "نطاق السلعة"، حيث التجارب ليست بأفضل أو أسوأ عن غيرها ولا تتميز عنها بتاتاً.
- التمييز الإيجابي أو المفضل (التجارب التي تؤدي إلى التأييد الوفي). تنتقل هذه التجارب بوضوح انطلاقاً من نطاق السلعة نحو التزام بالتكرار والحديث الشفهي عنها مع الآخرين. تعمل التجارب التي يتم تصنيفها في هذا النطاق من قبل الزبائن إلى إحداث ولاء طويل الأمد يتميز بالليونة الواضحة ومرغوب به من الناحية المالية.

لا يعتبر الرضا أو حتى الولاء مقاييس دقيقة بالضرورة أو ارتباطات تبادلية بالالتزام والتأييد.

وكما يتضح، يعتبر الزبائن بأنهم راضون أو راضون جداً لدى استجابتهم للاستفتاء عن الخدمة التقليدية للزبون، مما يقود إلى قراءة مضللة بصورة كبيرة لما يفضلونه حقيقة وللولاء الطويل الأمد. وفي

الواقع، يشير فريدريك رايخهلد في The Loyalty Effect[1] بأن أغلب المرتدين من الزبائن هم ممن يعتبرون أنفسهم راضين. لا يعتبر الرضا أو حتى الولاء مقاييس دقيقة بالضرورة أو ارتباطات تبادلية بالالتزام والتأييد.

يمكن للتفهم الحقيقي لأفضليات الزبائن أن يوفر بصيرة نفاذة أعمق لما يعزز الولاء مقابل ما يؤدي إلى الرضا فقط. ويعتبر هذا الأمر حيوياً لأن الرضا بحد ذاته ليس كافياً لدعم واستمرار سلوك الزبون الوفي.

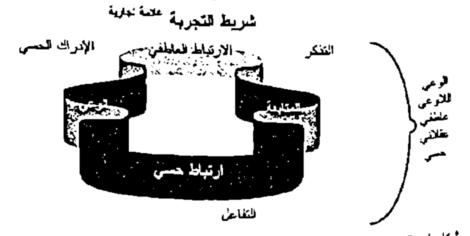
وكما يمكن استعمال نموذج الأفضلية لتحديد ردات فعل الزبائن على التجارب، فإنه يمكن استخدامه أيضاً لتحديد ردة فعل الزبون على أدلة محددة للتجارب:

- تؤدي أدلة الرفض (السلبية) إلى الانتقاص من القيمة المفهومة بالنسبة للزبون كما تعمل على ذوبان أية أحاسيس بالولاء.
- لا تنتقص أدلة القبول (المحايدة) من التجربة ولكنها لا تولد مشاعر قوية، وتكون في الغالب متوقعة.
- تساهم أدلة التفضيل (الإيجابية) بقوة في القيمة التجريبية وتعمل إما على تعزيز فكرة التجربة الرئيسية أو تكون متميزة إلى أبعد مدى. وتتبنى الرضا العاطفي والرغبة للعودة مرة بعد مرة، كما تشجع على سرد القصص. تستطيع هذه الأدلة أن تساهم في قوة الأحاديث المتناقلة التي تروج التسويق.

للقيام بربط شريط حول التجربة

ليست هناك من نهاية أو بداية للتجارب. وهي سلسلة متواصلة. لنأخذ على سبيل المثال تجربة مول أوف أميركا Mall of America في بلومنغتن، منسوتا. يمكن أن يتكون لديك بعض المفهوم حول التجربة حتى لو لم تذهب هناك أو لم تسمع عنه من قبل قط. فإن لم تسمع به من قبل، فلا بد أنك تمتلك فكرة عن المراكز التجارية، في منسوتا وهلم جراً، وبذلك تمتلك انطباعاً عما يجب أن يكون عليه مول أوف أميركا. إذا توفرت لديك الفرصة لزيارته فسيتكون لديك بعد مختلف للتجربة، وستكون لديك ذكريات عن المول. وعلى أية حال فإنك تقوم بإضافة المعلومات من الأدلة لتجربتك في مول أوف أميركا باستمرار سواء كانت نابعة من تصوراتك للتجربة أو عشرات الزيارات التي قمت بها إلى المول.

يعتبر شريط التجربة (شكل 4-2) طريقة ثلاثية الأبعاد للتفكير بتجربة الزبون المتكاملة. يمكن الاستفادة منه بصورة خاصة في توضيح اتساع وعمق التجربة. وعادة ما يمتلك ثلاث مراحل ويستخدم نموذجاً بسيطاً للتسلسل الزمني:



شكل 4-2 شريط التجربة

1. يبدأ الإدراك الحسي من أفكار ومشاعر الزبون التي استوعبها مسبقاً سواء كانت واعية أو كامنة، دقيقة أو غير دقيقة، ذات صلة أو غير ذات صلة. حيث يأتي الزبائن بمشاعرهم وأفكارهم هذه عندما يتم اللقاء (مصادفة) غير المتوقع. يمكن أن يتم ابتكارها بالإعلان أو شفهياً أو من خلال تجاربهم السابقة. يعكس الإدراك الحسي للزبون المشاعر والتجارب التي تطورت لديه عبر تجاربه في الحياة، والتي لا تنحصر فقط في الحزمة التنافسية المحددة بالنسبة لك شخصياً، وإنما أيضاً عبر طيف واسع جداً. وعلى سبيل المثال كان لأعمال تجارية مثل فيدرال إكسبرس ودومنوز بيتزا تأثيراتها على إدراك الزبون الحسي للسرعة والثقة في قطاعات بعيدة تماماً عن خدمات توصيل البيتزا.
2. يشتمل التفاعل على تواصل الزبائن مع الأشخاص والمحيط المادي والأنظمة المتعلقة بالتجربة. ولديهم في هذه المرحلة بالذات لحظات من الصدق (وهي العبارة التي أصبحت شائعة على مدى عشرين عاماً بفضل يان كارلزون من خطوط الطيران الإسكندنافية)[3]. ولكن التجارب والأدلة التي تحدث خلال التجربة نفسها ليست مرتبة في عملية خطية مرتبطة تقليدياً باعتبارات لحظات الصدق أو نقاط الاتصال. ويتم خلال التجارب إدخال التعديلات والتغييرات على التوقعات – للأفضل أو ربما للأسوأ – بينما يمضي الزبائن في استيعاب حشد من الانطباعات والأفكار والمشاعر. تكون الصلة خلال اللقاء غير المتوقع (المصادفة) حسية في الأصل بطبيعتها. يدرك الزبائن بأحاسيسهم ما يحدث وتتكون استجاباتهم بناء على ذلك: تصادفهم أدلة متعددة يعملون خلالها على معالجة التجربة في عقلهم الواعي واللاواعي.

3. إن عملية التذكر هي الطريقة التي يتذكر بها الزبائن التجربة، والتي تجمع كل ما لديهم من مشاعر وأفكار سواء كانت عقلانية أو عاطفية والتي تدور حول اللقاء الذي تم بالصدفة، والذي يقود بدوره إلى توقعاتهم لما يمكن أن يحدث من تفاعلات في المستقبل. تعتبر عملية التذكر بمثابة مفترق الطرق الحاسم للعمليات الواعية واللاواعية التي تدور في الذهن. يتم في البداية تجميع أدلة التجربة ومن ثم تخزينها وتحسسها في اللاوعي لكي تتم معالجتها بطريقة منطقية فيما بعد عندما يصبح لدى الزبائن الوعي بالإدراك الحسي للقيمة وتداعيات المعاني المرتبطة بالعلامة التجارية.

إن الطريقة التي تتم فيها استعادة الأشخاص وتقييمهم للتجربة بطريقة عاطفية جراء التعاملات التي تمت لها كل الأثر على التزامهم في النهاية بالمؤسسة أو العلامة التجارية، وذلك بصورة أكبر مما حصل فعلاً أو لم يحصل تبعاً للإدراك العقلاني البحت.

يؤدي استخدام أبحاث التسويق التقليدي بالشركات هنا وبكل سهولة إلى الانحراف عن الطريق الصحيح. يمكن للزبائن (وهذا ما سيحدث فعلاً) إعطاء مضمون عقلي للتجربة، مما يؤدي بالحرف الواحد إلى إيجاد دليل عقلاني أو إدراك عقلاني يدمج أدلة محددة للتجربة نحو تفسيرات عقلانية. وفي الواقع، تحمل مشاعر الزبائن حيال ما حدث لهم أهمية أكبر من تفسيراتهم العقلانية.

أن الطريقة التي تتم فيها استعادة الأشخاص وتقييمهم للتجربة بطريقة عاطفية جراء التعاملات التي تمت لها كل الأثر على التزامهم في النهاية بالمؤسسة أو العلامة التجارية، ويحدث ذلك بصورة أكبر مما حصل فعلاً أو لم يحصل تبعاً للإدراك العقلاني

البحث، مما يؤثر بالتالي (وكما يوضح نموذج أفضلية التجربة) على إخلاصهم ودرجة التزامهم وتأييدهم، واحتمال أن تتكون لديهم الرغبة في تكرار أو تجنب تجارب مماثلة في المستقبل.

في حال تكونت لديهم مشاعر إيجابية قوية حيال التجربة والتي تؤدي إلى الارتباط العاطفي فستعمل بالتالي على تحفيزهم إلى تحقيق شريط التجربة وتكرار التجربة وتأييدهم أمام الآخرين.

أما إذا كانت المشاعر التي يحتفظون بها سلبية أو في أغلب الأحيان محايدة فإن الاحتمال الأغلب أنهم سيختارون الإقلاع عن التجربة، حاملين معهم رواسب التجارب التي لا يفضلونها كتحديات لمن سيمدهم بتجارب جديدة في المستقبل. ما هو عدد الزبائن الذين يأتون إليك محملين بتوقعات مشروطة مسبقاً نتيجة لتجاربهم السلبية أو التي ينقصها البريق والتي مروا بها لدى المنافسين؟ وهم يحملون أيضاً التأثيرات الناتجة عن تجاربهم كلها في مجالات ثانوية متعددة لا صلة لك بها.

ما الولاء الذي سيكنوه لك عندما توضح لهم بأنك تزودهم فعلاً بما يشعرون بأنهم يحتاجون إليه؟

من الملاحظ أن الطريق الذي يسلكه الزبائن حول تجربة الشريط يتطلب وقتاً أطول مما يقضونه في تفاعل حقيقي مع مؤسستك. كما أنه يشمل أجزاء من التجربة التي تقع قبل وبعد تفاعلهم مع الأشخاص والنظام لديك.

مهما يكن الأمر: فإن الهدف هو القيام بإدارة دائرة مستمرة من التجربة. لا تعتبر التجارب برامج زمنية محددة ذات نقاط معروفة للبداية والنهاية. وإنما تبدأ عند نقطة لن تأبه لها بالتحديد وتستمر إلى ما بعد لحظة تفاعل الزبون مع عملك التجاري بالتحديد.

من الملاحظ أن الطريق الذي يسلكه الزبائن حول تجربة الشريط يتطلب وقتاً أطول مما يقضونه في تفاعل حقيقي مع مؤسستك. كما أنه يشمل أجزاء من التجربة التي تقع قبل وبعد تفاعلهم مع الأشخاص والنظام لديك.

رياضيات الأدلة

يمتلك عامل آخر تأثيراً على الإدراك الحسي للقيمة ألا وهو تفاعل الأدلة ضمن تجربة ما. ليس من غير المألوف أن تعمل الأدلة السلبية أو أدلة السلعة على إلغاء حتى أكثر الأدلة الإيجابية تأثيراً عند التجربة التي لا تدار ببراعة. ولنأخذ على سبيل المثال قسم الطوارئ في مستشفى الذي يستثمر في نظام تسجيل مثالي ولكنه يغفل عن الانتباه إلى تجربة غرفة الانتظار الطويلة والمملة والمحبطة والبعيدة تماماً عن أية خصوصية. هنالك تأثيرات دقيقة أيضاً لتفاعلات الأدلة، منها على سبيل المثال ما يحدث لدى تفاعل دليل يستحضر الفرح بدليل يستحضر المفاجأة من إحساس عام بالبهجة. تؤدي ملاحظة ديناميكيات تفاعل الأدلة إلى إلقاء الضوء على الأهمية الحاسمة لنظام إداري يعمل على تأكيد ابتكار وتفعيل لأقصى قيمة للتجربة.

قام الأستاذ المميز للتسويق في جامعة تكساس A&M والصديق العزيز د. لن بيري بتطوير ما أعتبره كصيغة لعلم رياضيات التجربة[4]. وعلى الرغم من أنه تم تصميمه أصلاً بهدف التركيز على دقائق خدمة التوصيل، إلا أنه يوضح ببراعة الدقة والتعقيد لدى إدارة التجربة المحملة بالأدلة. ويظهر تشابهاً بشريط التجربة في استخدام التسلسل الزمني البسيط. كما أنه يماثل نموذج الأفضلية لأنه يأخذ بالاعتبار بنتائج محتملة ثلاث.

يورد بيري بأنه للقيام باحتساب قيمة عامة بدقة فإنه يجب التمكن من إدارة وتفهم كامل لثلاثة متغيرات متميزة:

1. توقعات الزبائن لما يمكن أن يحدث.
2. الناتج الذي يحدث فعلاً.
3. ملاحظات الزبائن لكل ما يحدث أثناء الأمرين السابقين.

تكمن الأهمية التي تميز هذه الصيغة في طريقة الرياضيات (الحساب) التي تقوم بها. إذ لا يتم جمع المتغيرات الثلاثة للوصول إلى المجموع التراكمي، وإنما يتم ضربها. وهذا فرق حاسم. فحينما تقوم بجمع 6+4+0 فإن الناتج الذي تحصل عليه هو 10 بغض النظر عن الطريقة التي تقوم بترتيب بها الأرقام. ولكن عندما تقوم بضرب 6×4×0 فإنك تحصل على صفر بغض النظر عن ترتيب الأرقام.

لن يؤدي وجود الصفر إلى أي تغيير في المجموع عندما تقوم بعملية الجمع. ولكن تفاعل الأدلة يماثل الضرب لا الجمع. عندما يكون أحد الأرقام عند عملية الضرب هو الصفر (أو الدليل السلبي) فإنه يمحو كل شيء آخر، بغض النظر عن الأرقام الأخرى المستخدمة. يجب أن تكون المتغيرات الثلاثة جميعها إيجابية لكي يتم إنتاج أي شيء ذي أهمية.

يتبع ذلك أنه إذا كان سيتم القيام بإدارة قيمة التجربة المتكاملة، فإنه يجب العمل بطريقة صحيحة على تحديد وإدارة كل دليل هام يعتمد عليه الزبون لدى التعامل مع التجربة، وذلك لكي يساهم في توليد الأفضلية وبناء الولاء. إن تواجد دليل واحد هام يمكن أن يعود بالزبون إلى نقطة الصفر فإنه قد يهدد قيمة التجربة بأكملها.

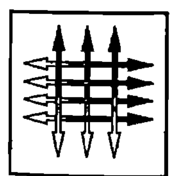
تخيل الذهاب إلى متجر البقالة لشراء غالون من الحليب ودزينة

من البيض، حيث يمتلك المتجر ما تريد، ولا يصعب الوصول إلى البراد، كما أن السعر يعتبر مناسباً. ولكن الممرات تتسخ بالبيض المكسور ورائحة المتجر تتسم بالحليب الفاسد، إضافة إلى مظهر الموظف الذي يفتقر إلى النظافة. ما هو احتمال عودتك إلى ذلك المتجر مقارنة بمصادر أخرى للحليب والبيض؟

قد تكون المنتجات التي قمت بابتياعها طازجة وبحالة جيدة (وبكلمات أخرى، لقد حققت ما تريد من الناحية المنطقية)، ولكن المتجر لم يبدُ كما أردت له أن يبدو عليه. أدت تجربة الشراء هناك عبر الوعي واللاوعي إلى فقدانك للشهية. ولو أن المكان تميز بالنظافة وقدم الموظفون صورة من النظافة والتهذيب لكن البراد كان خالياً، فسيعود فشل التجربة إلى أسباب أخرى، ولكنها ستفشل مع ذلك.

يمكن للنقيض أن يكون فعالاً بصورة مماثلة. ماذا سيكون شعورك لو أن الشحنة التي تنتظر وصولها خلال عشرة أيام ظهرت خلال ثلاثة أيام فقط؟ ما هو شعورك حينما يقوم الموظف على الهاتف بإيجاد حل مبسط بكل تهذيب لمشكلتك وبأسرع مما تتصور بدلاً من أن يخاطبك بحدة وسرعة تشعرك بسخافة طلبك؟ بالمفاجأة؟ أم بالسعادة؟ أم بانطباع قوي؟ أو بكل ما سبق؟

يؤدي ذلك الأمر من توجيه الانتباه للأدلة إلى إدارة فعالة راسخة في الذهن. إن العمل على ابتكار وتوجيه أدلة منسجمة وثابتة مرتبطة بانطباعات الزبون والتي تؤدي إلى تثبيت القيمة، يجعل عملك التجاري قادراً على هندسة الطريقة التي يقوم بها الزبائن بالعمليات الرياضية.



القاعدة الأولى: إدارة عمق واتساع التجربة

يمكن لعرض القيمة التجريبي أن يعمل على تحويل عمل تجاري لسلعة المنتج إلى عمل عالي التميز. هل تتذكر موروث ستاربكس على نحو صارم كمتعهد لسلعة (حبوب القهوة)؟ إن لأنظمة إدارة التجربة الفعالة اتساعها وعمقها. سيؤدي بسط التجربة في أي من الاتجاهين إلى إحداث الانطباع المطلوب بثبات أكبر وإرساء هذا الانطباع في ذهن الزبون لمدة أطول من الزمن.

لنأخذ الطريقة التي تفكر بها بما يتعلق بقيمة الأمور التالية:

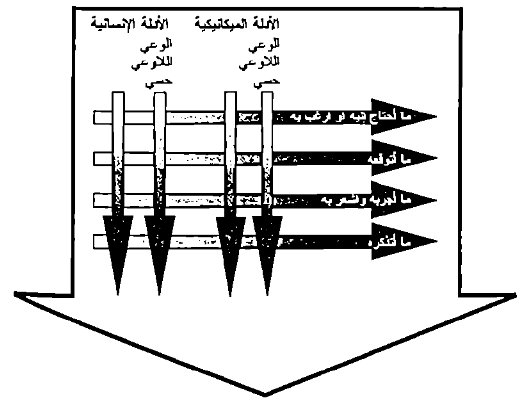
- يتم بيع الدواء كسلعة من الشرق إلى الغرب، ولكن العناية الطبية تعتبر تجربة متميزة لدى مايو كلينيك، كليفلاند كلينيك والمراكز الطبية الأخرى الرائدة.
- تنتشر المخابز ومتاجر الدونت في طول البلاد وعرضها، ولكن تجربة كريسبي كريم تقدم ما هو أكثر من دونت مقلي.
- يصعب تصور زميل يكشف عن ذراعه ليعرض وشماً باسم ماكسويل هاوس أوسيرز أو بيتزا هت أو جنرال إليكتريك، ولكن هارلي ديفيدسن يوحي بولاء لنمط خاص من الحياة بحيث يمكن أن نراه على شكل وشم بكل ما في الكلمة من معنى.

ففي كل حالة، شكلت أنماط للسلع من منتجات وخدمات جزءاً من بناء لتجارب أوسع وأعمق ذات ملامح متعددة، وقد تم تصميمها وإدارتها فعلياً لتتواصل مع الزبون على مستويات متعددة. والناتج هو بكل وضوح عبارة عن نموذج لأفضلية تنافسية يستحق الملاحظة.

يشير اتساع التجربة إلى حدود التجربة التي يتم إدارتها. هل تتم إدارة الأدلة خلال جميع مراحل شريط التجربة أو أثناء مراحل محددة فقط؟ هل يتم تفعيل التجربة على مداها المستمر؟ فعلى سبيل المثال، يبدأ نزلاء الفندق بتجربته قبل وقت من دخولهم إلى الردهة، وذلك بالاطلاع على المرافق عبر موقع الويب أو بتصفح لكتيب الدليل أو عند القيام بالحجز (والذي يتم أحياناً عن طريق طرف ثالث لا يعمل لدى الفندق) أو لدى الترتيب للتنقليات الأرضية أو للعثور على عربة المواصلات المكوكية المناسبة للانتقال من المطار. حينما يتم المكوث، فهناك الذكريات التي لا تعد ولا تحصى والتي يحملها الزبون معه لدى مغادرته. تعتبر التوقعات والتفاعلات والذكريات كلها جزء من اتساع التجربة وتقدم فرصة لتعميق الانطباعات الإيجابية.

قامت بروغرسف أوتو إنشورنس بتنمية اتساع تجربة الزبون لديها عندما أسست Instant Response Vehicles أو IRVs، والتي أتاحت المجال لتحريك عملية المطالبات على مسرح الحادثة لكي تصبح الجزء الذي تتم إدارته من التجربة والذي لم يسبق أن ركزت عليه أي من شركات تأمين السيارات من قبل.

إنه من المستحيل المغالاة بالتوكيد على مدى ارتباط اتساع التجربة بعمقها. فعندما يسير الزبائن على الدوائر المحددة أثناء رحلات التجارب، فإن عدد وتنوع وكثافة الأدلة التي تتم مواجهتها ستساهم أيضاً بإضافة إحساس بالتميز والتفاضل (أنظر شكل 4-3). حينما تنمو الأدلة التي تدعم مشاعر الزبون المستهدفة في العدد والتفرد وتنوع الحواس وقابليتها لأن تترك أثراً، فإنه يتم تحقيق عمق أكبر للتجربة.



شكل 4-3 توضيح اتساع وعمق التجربة

تمثل الحاسة هنا الكلمة المفتاح، كما هي الأحاسيس التي يلاحظ ويستجيب الزبائن من خلالها للعالم المحيط بهم.

عندما يخبرك أحدهم بأن غرفته/تها في فندق إكسلسيور في فلورنسا كانت تتوهج بلون العسل جراء انعكاس شروق الشمس على الأبنية المحيطة، فلن تحتاج إلى تصفح كتيب الدليل لكي تتضح أمامك الصورة التي يريد/تريد إيصالها إليك.

يجب أن تكون كل الأحاسيس مجتمعة في إدارة التجربة الجديرة بالذكر لأنها تمثل القنوات التي تعطي الانطباعات. إنها الطريقة التي يقوم العقل البشري فيها بمعالجة المعلومات. ففي فندق افتراضي على سبيل المثال:

- ترى العين الديكورات سواء كانت أنيقة أو رثة، وهندام طاقم

الموظفين وسلوكهم، والطريقة التي تتم بها المحافظة على المرافق، والطريقة التي توضع بها صحيفة الصباح خارج الباب، وعربة الخدمات (الشؤون) المنزلية البالية التي تسد ثلثي الممر طوال فترة بعد الظهر – وتشكل هذه كلها أدلة بصرية على نوعية التجربة التي يتم ابتكارها.

- تلتقط الأذن خرير المياه التي تنساب من نافورة الردهة، والتهذيب والاحتراف اللذين ينم عنهما صوت الموظف خلف المكتب، والموسيقى الجذابة الآتية من صالون الردهة، وكذلك الضحكة العالية الآتية من الغرفة المجاورة في الساعة الثانية فجراً، وصوت ماكينة الثلج المرتفع بصورة غير معهودة في آخر الردهة.
- يسجل الأنف الروائح الفاتنة كرائحة بسكويت الشوكولا الساخنة، والمنفرة كرائحة حمام السباحة بسبب كمية زائدة من الكلور، والمريحة منها كآثار رائحة المنظفات والمزعجة كنفحة دخان في ممر أو رائحة عتيقة عفنة في الغرفة.
- يقيم التذوق النكهات الآتية من المطعم، وصوت المياه المتسارعة من حنفية الحمام، وكذلك عبق رائحة النعنع الباقي على المخدة.
- يسجل اللمس نعومة السجاد ومتانة السرير، نوعية الشراشف، وسماكة منشفة الحمام.

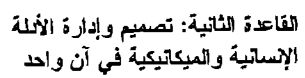
لا تتعلق الأهمية بالمراحل المحددة والمظاهر الحسية للأدلة الفردية فقط، وإنما يجب أن تندمج بفعالية معاً لتشكل وحدة منسجمة. فإذا كانت الردهة فسيحة ولكن الغرفة ضيقة أو تميزت الغرفة بالبذخ ولكن الردهة كانت غير ذلك، فإن الأدلة لن تنسجم بصورة مناسبة. ويصبح لدى الزبون شعور بأن هنالك شيئاً ما ليس على ما يرام.

يمكن أن يشكل وجود قنينتين من المياه المعدنيـــة موضـــوعتين عن سابق قصد في البراد مفاجأة سارة. ولكن اكتشاف المـــرء لـــدى دفع الحساب عند المغادرة بأن الفندق يقيد عليهما ثمناً عاليـــاً دون أن يعلن عنه يترك لدى المرء طعماً بالمرارة.

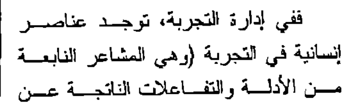
يمكن أن تشكل إدارة أدلة التجربة تحديات بالفعل. وفي الواقع، ستأخذ منك على الأرجح تركيزاً وطاقة كأي شيء آخر قمت به فـــي السابق. ولكن عليك ألا تنسى بأن الأدلة موجودة مسبقاً لدى التجارب التي توفرها حالياً. فلم لا تعمل على إدارتها لتدر عائداً أكبر؟

إن العوائد أكثر من هامة. فحينما تتوافق الأدلة معاً ويتم إثبـــات إدراك الزبون الحسي للقيمة فإن ارتباطها بالتجربة يتوضح ويتدعم - والذي سيحدد بالتالي مكان عودتها مرة بعد مرة وعلى أي مســـتوى من الشغف ستكون.

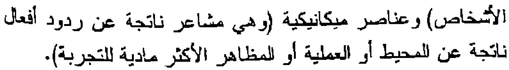
أعطت التجربة الحسية والملموسة المحيطة بـــ "السرير المبهج" لفندق وستن انطباعات فعالة جداً على تجربة وستن.



القاعدة الثانية: تصميم وإدارة الأدلة الإنسانية والميكانيكية في آن واحد



ففي إدارة التجربة، توجـــد عناصـــر إنسانية في التجربة (وهي المشاعر النابعـــة مـــن الأدلـــة والتفـــاعلات الناتجـــة عـــن الأشخاص) وعناصر ميكانيكية (وهي مشاعر ناتجة عن ردود أفعال ناتجة عن المحيط أو العملية أو المظاهر الأكثر مادية للتجربة).

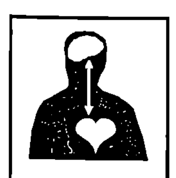


إن دمج تصميم وإدارة العناصر الميكانيكية والإنسانية فـــي آن واحد حاسمة لابتكار تجارب متماسكة تحقق أقصى إمكانات للقيمـــة. ولكن المؤسسات نادراً ما تصمم للمحيط ومهارات الأشخاص بصورة

متزامنة بسبب أنظمة الشركة المنتشرة على نحو واسع. تقضي الشركات الأوقات الهائلة في تخطيط وبناء مرافق جديدة، ومواقع للمخازن، ومراكز للاتصال وهلم جراً، ولكن التفكير بتثقيف وتدريب الأشخاص يتم بصورة مستقلة عن تصميم المظاهر المادية. يمكن أن يكون لدمج الأدلة الميكانيكية والإنسانية تأثيرها الهام على الإحساس بالتجربة الكاملة ولنحيازها، بالإضافة إلى مشاعر الزبون وأفكاره.

على سبيل المثال، أصر مؤسس مكدونالد لدى قيامه بتصميم بعض المطاعم في مراحلها الأولى بأن يتم وضع مواقع البطاطا المقلية والمشروبات الغازية والهمبرغر أمام الزبائن مباشرة للتباهي بالنظافة. كما عرف عنه قيامه بتصميم تحركات الموظفين خلف النضد لكي توحي بالسرعة والفعالية مما يضيف إلى الأطعمة السريعة.

كان مركز Doylestown Health and Wellness Center في بنسلفانيا على وعي بأهمية تصميم الإنسانيات والميكانيكيات بصورة تقدم لها الدعم المتبادل، حيث يجري الآن إتمام الزيارات التي كانت تستلزم أربعة أو خمسة مواعيد على مدى أيام أو أسابيع خلال زيارة أو زيارتين على الأكثر لفريق طبي واحد. يتم تعريف المرضى أثناء الزيارة الأولى لبرنامج مخاطر القلب على سبيل المثال بممرضة مختصة بتخطيط الصحة لتمثل مصدراً أساسياً للمعلومات بالنسبة لهم. ومن ثم يقوم المرضى بتعبئة لمحة مختصرة عن حياتهم وأداء الفحوصات المرتبطة داخل المركز. وبمجرد ظهور نتائجها يقوم المرضى خلال يومين على الأكثر بمراجعة الفريق ذاته المكون من الطبيب والممرضة للتوصل إلى العلاج وتحديد زيارات المتابعة للمركز بهدف ربطهم بفريق طبي شخصي لمتابعة عاداتهم في الغذاء والتمارين، بالإضافة إلى العمل على التحكم بالضغوطات وغيرها.



القاعدة الثالثة: يجب أن ترتبط التجارب بالمشاعر

من المفترض خلال إدارة التجربة أن تفي المظاهر الوظيفية للتفاعل أو اللقاء الذي يتم مصادفة بالتوقعات الأساسية (هل تدل الساعة على الوقت؟ هل يقوم وكيل السفريات بالحجز لرحلة الطيران؟). لكن المؤسسات التي تمتلك العروض الفعالة لقيمة التجربة تتفهم بأن عليها أن ترتبط بطريقة إيجابية بالاحتياجات والرغبات العاطفية لزبائنها. وفي الحقيقة فإن هذا الارتباط العاطفي - ولأنه يستلزم تفهماً وإدارة أكبر للأدلة المتضمنة - يعتبر حاسماً بالنسبة لتجربة الزبون الكاملة.

يمكن أن تتسبب إضافة حبة دونت خيالية إلى فنجان قهوتك الواقعي من مناقشة ستاربكس في الفصل الثاني في إيصال المقصود. خذ في الاعتبار كيف تعمل تجربة شراء واستهلاك حبات الدونت من كريسبي كريم الكاملة المحملة بالأحاسيس على توضيح فعالية ابتكار روابط عاطفية إيجابية مع الزبائن.

ليست المخابز أو متاجر الدونت بالأمر الجديد. ولكن النمو السريع لكريسبي كريم يعتبر ظاهرة ملفتة للنظر. ولم تحدث هذه الظاهرة بالصدفة. فإن كريسبي كريم لا تقوم ببيع الدونت. إنها تبتكر تجربة بطريق مماثلة لتوزيع ستاربكس للقهوة.

يتم تنسيق كل ما يراه الزبون أو يشتمه أو يتذوقه أو يلاقيه بطريقة فعلية أو يشعر به عاطفياً بصورة تجربة تصل إلى ما هو أبعد من تفاعل بسيط عند شراء الدونت. تتضمن التجربة إعلان النيون البافلوفي تقريباً "مقانق ساخنة الآن": حيث يمكن رؤية الدونت

وهي تصبح طازجة وذات طعم ممتع، بينما يبتسم الأشخاص خلف النضد، وينهمكون في الاختيار والتغليف – ويتعاملون بلطف مع الزبون الذي يشير قائلاً "كلا، كلا، أريد تلك".

هل ينجح الأمر؟ ففي دنفر، اصطف 3000 شخص لامتداد ثلاثة أبنية لحضور افتتاح السلسلة منذ عامين. لا يمكن وبكل بساطة تفسير هذه الظاهرة بطريقة منطقية حصرياً. فبطريقة ما، تم تحويل تناول الطعام غير الصحي إلى نوع من الاحتفال. إذا كنت ستتناول شيئاً يفترض أن يكون ضاراً بصحتك فمن الأفضل أن يكون مفيداً لك عاطفياً.

لقد تم بالفعل القيام بتواصل عاطفي. إن الأفضلية التي تم التعبير عنها بهذه الدرجة، لا في دنفر وحدها، قد جعلت من كرسبي كريم نجماً صاعداً بينما لا زالت مبيعات سلاسل الدونت تراوح مكانها.

ثقافة القيمة المضافة

تستطيع كرسبي كريم التأثير على الحواس والعواطف، ولكن ماذا عن النماذج الأخرى من التجارب والأكثر اعتيادية؟ هل يمكن للتجربة أن تحدث فارقاً حقيقياً في عروض القيمة بالنسبة للأعمال التجارية مثل المستشفيات، على سبيل المثال؟ أو المدارس التقنية؟

بلا ريب. فلدى إدارة قيمة التجربة الإمكانية لكي تعمل على إنتاج عوائد ضخمة من الاستثمار وذلك بمجرد إدخال تعديلات أساسية على طريقة الأداء الاعتيادية، وذلك بغض النظر عن مدى ضبط أو تنظيم أو روتينية التجربة التي تقدمها. وبمجرد قيامك بكسر النمط التقليدي في التصنيع والبيع والنظر لما وراء العمليات التي

تقوم بها إلى ما هنالك من أراضٍ خصبة تزودك بها تجارب زبونك، فإن التأثير المحتمل لمجرد نقل متواضع للمصادر يمكن أن يصبح استثنائياً.

وفي كلية نورث تكنكال North Technical College (NTC)، وهي نظام إقليمي لتعليم الراشدين ولديها حرم مركزي في واساو، وسكنسن ومواقع أخرى تابعة لها في خمس مدن أخرى في الجزء الشرقي المركزي من الولاية - اختار بوب إرنست وتوم ميرسيه، وهما يشغلان منصبي المدير التنفيذي العام/الرئيس ونائب المدير الإداري في الكلية على التوالي باستخدام محيط إدارة التجربة حينما كانت الكلية تقوم بالتحضيرات لبناء مركز جديد للعلوم والصحة Health and Sciences Center.

تقليدياً، تلتزم ملاحق البنية التحتية لحرم الكلية بنمط يحترم الوقت. ويقوم المجلس بإعداد الخطة والميزانية. كما تقوم شركة معمارية بأبحاث تتعلق بالمظاهر الملموسة للمبنى. ينفق مهندس التصميم الداخلي أو شركة التصميم الوقت والمال لتقييم التصاميم الداخلية. كما تقوم إدارة المرافق وكوادر المحافظة على المنطقة والمساحات الخارجية بتقييمات مشابهة كل على حدة.

وقد ذكر د. إرنست، وهو الذي تخيل الفرصة، بأن لا أحد على الإطلاق يأخذ بالاعتبار التجربة الكاملة التي سيمر بها كل من يستخدم المبنى (من طلاب، وهيئة، وكوادر، وجميعهم من الزبائن).

لكن هذا الأمر لم يعد صحيحاً تماماً، كما توضحه NTC. عرف إرنست من خلال سنوات الخبرة التي قضوها في الجهود المتواصلة للتحسين تحت العنوان العريض للنوعية، بأنهم يقومون بعمل رائع عبر التخلص من مظاهر الخلل في محيطهم التعليمي. ولكن بمجرد

توصلهم لإدراك فكرة التجربة كعرض للقيمة، اتضح لهم بأنهم لم يقوموا سوى بالقليل لأجل التوصل إلى تفهم أفضلية الزبون وإدارة قيمة التجربة، ناهيك عن البدء بتحليل تلك الأفضلية في قرارات التصميم والتشغيل التي يتخذونها.

ينسب إليهم الفضل في اختيارهم استكشاف مسار مختلف لمركز الصحة والعلوم، والذي يعود أيضاً بالمصلحة على المعهد، حيث قاموا عوضاً عن استثمار التمويل الذي يستخدم عادة كرسوم معمارية باستخدامه في تقييم التجربة (تجد المزيد من ذلك في الفصل السابع) لابتكار إطار تجريبي. فأصبح ذلك المفهوم يشكل الأساس لكل ما يليه من تخطيط لدى NTC ويزود بمنظور التجربة الذي تم استخدامه لدعم كل جزء من الأحجية الناجمة.

ليس هنالك أي نقص في وجود لزبائن كامنين: إذ يأتي العديد من الطلاب ممن يمتلكون التوجه الوظيفي والراشدين الناشطين، والذين ابتعدوا عن مقاعد الدراسة لسنين عديدة، بتوقعات أكثر دقة فيما يتعلق بطريقة اختيار المدارس والمنهاج. ولكي يتم التواصل معهم عن طريق التجربة، فإنه يجب تصميم كل شيء بدءاً من المرافق وحتى العمليات اليومية كالتسجيل بحيث تعمل على تعزيز إطار نهائي إيجابي موحد[2].

تعمل NTC على ابتكار تصميم تجريبي يستخدم مسبقاً أدلة تجريبية متميزة، ويختص بعضها بعلوم الصحة بينما يؤثر بعضها

(2) طبقاً لمقولة ميرسييه التالية "فإن الراشدين من الطلاب لا ينتمون في يومنا هذا فقط للمدرسة، وإنما للحياة، وتشكل NTC المكان الذي ينبع منه الأمل بالنسبة للعديد من الأشخاص، وأردنا لتجاربهم تلك في التسهيلات الجديدة أن تعكس ذلك الأمر".

الآخر في جميع الطلبة. ويتم دمج ذلك الأساس في التسهيلات المحسوسة (المادية) والتي تأخذ في البداية شكل مركز علوم الصحة الجديد.

ومن الجانب المادي (المحسوس) أو الميكانيكي، فإن الردهة المؤلفة من أربعة طوابق ترحب بالطلاب من خلال إحساس يوحي بآفاق آخذة بالاتساع. وسيتم تركيب الفصول بحيث تستوعب تقنيات التعليم والتكنولوجيا التي تندمج اليوم في عمق نسيج العناية الحديثة بالصحة. ستشجع المساحات المخصصة للتجمعات العامة على التفاعل خارج الصف الدراسي بينما تعمل على توفير وسائل للرفاهية والتي تكون مستثناة في العادة من المرافق الدراسية التي تميل للحيادية وهدفها المنفعة فقط. تقدم رموز وطرق العثور على الاتجاهات الأسئلة المتوقعة وإجاباتها بطريقة نظامية.

وفي الجانب العملي من المعهد ككل، فإن التحسينات في كلتا الهيكلية المادية وهيكلية الكمبيوتر تؤدي في الوقت الحاضر إلى تقدم تجريبي هام في مهام كعملية التسجيل في الصفوف. لم تؤدِّ الدروس التي تم تعلمها من خلال ومما يحيط بالمركز الجديد لعلوم الصحة إلى تغيير في نظرة NTC نحو أفضليات الزبون، وإنما تم كذلك توسيعها لتشمل النظام كله، بما فيها المرافق التابعة.

والأهم، أنه قد تم تمييز الأدوار الحاسمة للهيئة العاملة وهيئة التدريس من خلال ارتباطهما بتجربة التعليم بطريقة تدعم بوضوح القيام بتواصل ذي معنى مع الطلاب وذوي الصلة.

بدأت هذه الطريقة بكل بساطة بالاستفادة مما يوجد لدى المؤسسة في الوقت الحاضر من معرفة، ومن ثم إعادة توجيه المصادر المتوفرة حالياً نحو قنوات أكثر تجريبية.

التركيز على الأدلة

لقد قمنا حتى الآن بتقديم مُتْخَم للعديد من الملاحظات المختلفة والتوكيدات تحت المظلة العامة للأدلة. وحينما تبدأ باستكشاف الأنظمة الخاصة التي تقوم بابتكار وتوجيه أنظمة فعالة لإدارة التجربة والتأثير العميق الممكن لوعي وإدارة الدليل، فسوف تكتسب فكرة أفضل عن مدى الخلفية التي يمكن أن تشتمل عليها هذه الكلمة المكونة من أربعة أحرف.

وهذا هو المكان الذي سنذهب إليه.

المراجع

1. "Band-Aid" is a registered trademark of Johnson & Johnson.
2. Frederick F Reichheld. The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
3. Jan Carlzon. Moments of Truth (Cambridge, MA: Ballinger Publishing, 1987).
4. Leonard L. Berry, Valerie A. Zeithaml, and A. Parasuraman. "Quality Counts in Services, Too". Business Horizons, pp. 44-52, May-June 1985.

5

التوصل إلى (مفاتيح) الأدلة

حالما تتزود بـ (مفاتيح) الأدلة، يمكن أن تصبح الإثارة الكامنة في البحث عن الأدلة ومعنى وأهمية الأدلة بالنسبة لإدارة التجارب مبهجة. وربما يؤدي جمع أجزاء أحجية التجربة إلى تذكير البعض، كما يذكرني شخصياً، بالبهجة ذاتها لدى ممارستي للعبة رقعة الدليل Clue في صغري - والإثارة الكامنة عند تجميع الأدلة وتطوير فرضية تقضي بأن مرتكب الجريمة كان الكولونيل ماستارد، وذلك باستخدامه الحبل في غرفة الطعام.

لو كان باستطاعتك رؤية التركيب الذري لتجربة ما، لوجدت أنه يتألف من أعداد منظمة ومعقدة من أدلة حسية مترابطة فيما بينها، كالمناظر المرئية، والأصوات، والروائح، والنكهات، والأحاسيس الملموسة وكذلك الأفكار والمشاعر الموجودة في الوعي واللاوعي والمعلومات الحقيقية التي يتم امتصاصها عبر الأحاسيس والحوافز التي تمر بها أو تتخيلها أو تتوقعها بكل بساطة (من تجارب سابقة غالباً).

كل حس هو بمثابة دليل. ويساهم كل منها في الإحساس التراكمي للتجربة الكاملة. ولكن لا يتم ابتكار كل الأدلة متساوية، حيث تختلف طرق الزبائن على اختلافهم في الإحساس بالأدلة

وتقييمها. وعلاوة على ذلك، فإنه طبقاً للطريقة التي يقوم بها كل شخص في تجميع القطع معاً، فإنه يمكن لدليل محدد أن يمتلك مكانة تتراوح ما بين تافه وذي أهمية عظيمة تبعاً لإدراك الشخص الخاص بالتجربة الكاملة. تكون التجربة قائمة، بينما يقوم ذهن الزبون بتجميع كل هذه الحوافز، وابتكار الأفضليات أو تحسينها.

يرجع الولاء الأكبر للزبون إلى ما يمتلكه الزبائن عموماً من مشاعر نحو التجربة التي يتلقونها من قبلك لا إلى التفكير المنطقي بمنتجاتك وخدماتك الفردية.

يعتبر تقييم جيري زالتمان الموجز لما تمثله التجربة الكاملة مقدمة جديرة بالاهتمام لهذا الفحص المفصل للأدلة. وتؤكد الدراسات التي أجراها وذلك بناء على حجة قاطعة بأن المشاعر الحسية اللاواعية والعاطفية تمتلك قدرة وتأثيراً أكبر على أفضلية الزبون مقارنة بالصفات الملموسة للمنتج أو الخدمة[1]. أو بصيغة أخرى يرجع الولاء الأكبر للزبون إلى ما يمتلكه الزبائن عموماً من مشاعر نحو التجربة التي يتلقونها من قبلك لا إلى التفكير المنطقي بمنتجاتك وخدماتك الفردية.

على الرغم من أن العديد من الأعمال التجارية يسودها الاعتقاد بأن المنتج أو نوعية الخدمة هما أساس قيمة العرض بالنسبة لها، إلا أن مشاعر الزبائن هي التي تشكل الأفضليات والنمو في نهاية المطاف. توصل الخبير في مجال الولاء فريدريك ف. رايخهلد في دراسة حديثة استكشفت المقاييس العليا التي يجب على الأعمال التجارية التركيز عليها وصولاً إلى توقعات النمو بأن كل الأمر يعود إلى مقياس بسيط أوحد: ألا وهو درجة الحماسة لدى زبائنك تجاه التجربة التي يتلقونها من قبلك،

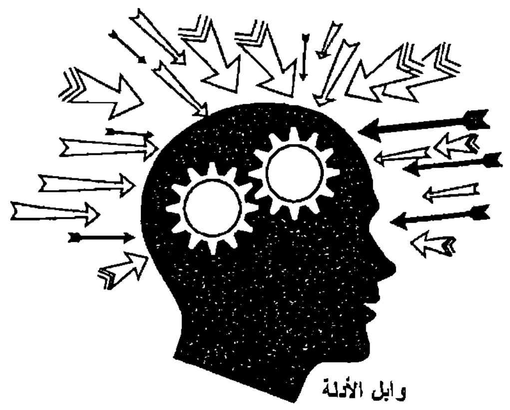
ومدى استعدادهم للقيام بتزكيتها أمام أصدقائهم. وكما يعلن ريخهلد "تمثل هذه التزكية في الواقع أحد أفضل المؤشرات على الولاء والذي يرجع إلى تضحية الزبون من خلال قيامه بالتزكية، إذا ما رغبت أنت بذلك. عندما يأخذ الزبائن دور المراجع، فإنهم يقدمون بذلك أكثر من مجرد إشارة على تلقيهم لقيمة اقتصادية جيدة من قبل الشركة، إذ إنهم يضعون سمعتهم الشخصية على المحك. ولا يتوفر لديهم الاستعداد للمخاطرة بسمعتهم الشخصية إلا عندما يشعرون بولاء عميق"[2].

بينما تأخذ التجربة أهمية أكبر نسبياً في طريقة تقييم للزبائن للقيمة وتحديدهم للولاء الذي يكنونه، فإن تعريف وتفهم طريقة توصلهم لهذه المشاعر يجب أن تحتل مركزها في الصدارة وفي قلب تفكير العمل التجاري.

المزيد عن الأدلة

تشير الأدلة نموذجياً في حالة الجريمة إلى قصاصات من المعلومات أو أجزاء صغيرة متناثرة من الأدلة المادية، والتي لا يتمكن من كشفها سوى مخبر يبذل قصارى الجهود أو يمتلك حدساً نفاذاً، ناهيك عن تقديم تفسيرات لها.

وعلى النقيض من ذلك، تتواجد الأدلة التي تشكل تجربة الزبون حرفياً في كل مكان، ويمكن التفكير بها كما يتضح في شكل 5-1. ويمكن تمييزها بكل سهولة، وتقديم تفسيرات لها، على الرغم من أنها معرضة لحدود منطقية، ونادراً ما تحتاج إلى مواهب لدى أمثال هولمز، وبوارو، وماربل، وكولومبو. والأفضل من ذلك، إنه باستطاعتك أن تشحذ مهاراتك في تحسس الأدلة لتصل إلى درجة خبير بإتقان حزمة منفصلة من مهارات إدارة التجربة.



شكل 5-1 يأتي (يصل) وابل من أدلة التجربة من كل ما يحس به الزبون

إن كل ما يمكن إدراكه أو إحساسه نتيجة وجوده أو عدمه هو دليل تجربة. وعندما تعرف ما يجب أن تبحث عنه، فإنه سيزودك بثروة من التفاصيل التي تتوفر لشاهد عيان. وسيساعدك تصنيف الأدلة بطريقة مبسطة على تفهم أفضل للطريقة التي تعمل بها الأدلة خلال التجارب. تتكون الأدلة باتحاد ثلاثة أنواع مختلفة من الأدلة ولكنها مترابطة فيما بينها[3].

- الأول، وهو الأدلة الوظيفية، والتي ربما تكون الأسهل تحديداً وفهماً. إنها الأدلة التي تبثها الوظيفة المحددة للمنتج أو الخدمة. هل تقوم الشفرة بالقطع؟ هل تدور السيارة؟ هل يحافظ البراد على برودة ما فيه؟

عموماً تسجل الأدلة الوظيفية على الأغلب ما يتعلق

بعمليات التفكير المنطقية لدى الزبون. ويتم تفسير معانيها وقيمتها من قبل مجموعة الدارات الكهربائية المنطقية في ذهن الزبون أثناء تقييمها لوظيفة المنتج أو الخدمة المحددة التي يتم تزويدها.

ومن ناحية ثانية، وفيما وراء الوظيفة فهنالك نوعان إضافيان من الأدلة غالباً ما يتم تجاهلهما أو انتقاص قيمتهما[3]. مع ذلك، فإن هذه الأدلة تمثل أقصى درجات الحسم بالنسبة لأية محاولة لإدارة تجربة الزبون الكاملة.

- تشمل الأدلة الإنسانية الحافز الناتج عن الأشخاص: الطريقة التي يدرك بها الزبائن الأشياء كالكلمات المختارة، نبرة الصوت، إيقاع الصوت، مستوى الصوت، الحماسة، الإشارات الإيمائية، التصرفات، لغة الجسم، وما إلى ذلك. عليك بالتفكير بالجانب الإنساني للعمل التجاري.
- تنبع الأدلة الميكانيكية من الأشياء المادية التي يتم نسجها بصورة أساسية في التجربة: المناظر، الأصوات، الروائح، التركيبات، والعناصر المادية التي تساهم في التجربة ككل.

على النقيض من الأدلة الوظيفية الصرفة، فإن الأدلة الإنسانية والميكانيكية تتجه إلى أن يتم تسجيلها وتقييمها بصورة لاواعية من قبل الدماغ، حيث يتم تفسير معناها وقيمتها بصورة عاطفية أكبر (شكل 5-2).

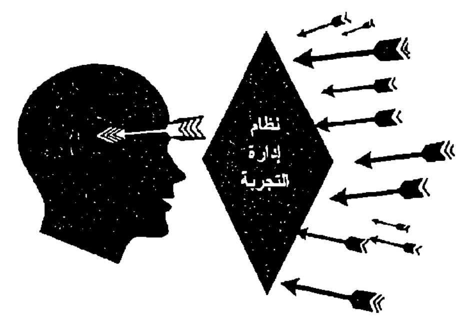
يحمل كل دليل وظيفياً كان أو إنسانياً أو ميكانيكياً، رسالة توحي بشيء سلبي أو إيجابي أو محايد بالنسبة للزبون، سواء كان بصورة واعية أو لاواعية.

نوع الدليل	يتم بثه بواسطة	التفسير
وظيفي	منتج أو خدمة	منطقي/واع
ميكانيكي	محيط	عاطفي/لاواع
إنساني	أشخاص	عاطفي/لاواع

شكل 5-2 تصنيف الأدلة

ستكون الأدلة المرتبطة بالوظيفة الفعلية لمنتج أو خدمة مألوفة بالنسبة لكل من تعرّض لجهود تعزيز النوعية على مدى العشرين عاماً الماضية. ربما تكون الأدلة ذات التأثيرات العاطفية مألوفة بصورة أقل. إن ملمس مواد التنجيد الجلدية، وصوت ورائحة قطعة ستيك على الشواية، ونبرة صوت الشخص الذي يجيب على الخط الهاتفي لخدمة الزبائن، ووجود اتصال بصري مباشر أو عدمه، والنزاهة في التعاملات الشخصية - تعتبر كلها إشارات أبعد من مجرد الوظيفة الأساسية. يتم باستخدام صيغة لين بيري[4] تسجيل تراكمات جميع الأدلة في تجربة الزبون الكاملة.

نظراً للطريقة التي تعمل بها الأدلة (العاطفية والمنطقية) على إحاطة أو تغليف الأساس الوظيفي لتجربة ما (وهي تقوم به عبر أحاسيس متعددة واسعة المدى)، فإن إدارتها بطريقة منتظمة تعتبر بمثابة المفتاح لتفعيل التجربة الكاملة (شكل 5-3)، والتي نعرف الآن بأنها تؤثر بصورة قوية في التصرفات والولاء في المستقبل.



شكل 5-3 إدارة الأدلة

يعمل بصورة جيدة، ويعطي إحساساً جيداً

كما أنه لا يمكن اختزال القيمة بالنسبة للزبون إلى مجرد فعالية مقارنة بسعر، فإنه لا يمكن النظر إليها على أنها اختيار بين المظاهر التي توفر للزبون مشاعر طيبة وتلك التي تؤكد بأن المنتج الأساسي أو الخدمة تعمل بصورة جيدة. وبدلاً من ذلك، فإن عرض القيمة يتألف من الفوائد الوظيفية والعاطفية التي يستقيها الزبائن، مطروح منها الأعباء المالية وغير المالية التي يتحملونها[4].

إنه من الواضح بأن الأدلة الوظيفية تعتبر أساسية. لأن المنتج الذي يُعرف عنه بأنه رديء النوع أو ليس فعالاً كما يجب، لن يقوم أحد بشرائه. نقطة على السطر. يعتبر توفير سيارة تعمل بمجرد إدارة المفتاح أو إصلاح حنفية لتتمكن باستمرار من إيقاف تدفق المياه أو ابتكار نظم كمبيوتر موثوق بأدائها وباستمرارها، جميعاً بمثابة

رهانات على طاولة اللعب، والتي هي ضرورية للشركات لكي تتمكن من دخول مضمار اللعبة في يومنا هذا، ولكنها لا تعمل على توجيه الأفضليات.

تتضح أكثر فأكثر الأهمية الحيوية للأدلة العاطفية والميكانيكية والإنسانية لتجربة الزبون والإدراك الحسي للقيمة. عند الإدراك بتساوي الصفات الوظيفية – وهذه الحالة آخذة بالتزايد بصفة مستمرة من صناعة لأخرى – فإن الأدلة العاطفية وتأثيراتها هي التي ستؤدي إلى ربح أو خسارة المزية التنافسية. وعندما تتم إدارة الأدلة الإنسانية والميكانيكية والوظيفية كمجموعة مؤتلفة بهدف ابتكار وحدة مندمجة، فسيتم إطلاق العنان لقوة التجربة.

تعتبر الحواس أجهزة لاستقبال الأدلة الإنسانية والميكانيكية التي تساعد على تكوين مشاعر الزبون. فعلى سبيل المثال، نعلم بأن ألواناً بعينها تمتلك تأثيرات على عواطف الأشخاص.

ففي محيط الأعمال التجارية، يمكن أن يكون للون معنى يعتبر كدليل ضمن المحيط الذي يوضع فيه. وعلى سبيل المثال: يتساوى في صناعة تأجير السيارات اللون الأحمر بأفيس Avis، بينما يساوي اللون الأخضر ناشونال National، واللون الأصفر هرتز Hertz. أما في مجال المرطبات فتأتي كوك في صفيحة معدنية حمراء اللون، وبيبسي في صفيحة زرقاء اللون، وسفن آب باللون الأخضر. ويعتبر اللون في مثل هذه الحالات بمثابة أداة فعالة.

ينطبق الأمر على الصوت أيضاً. فبصورة عامة، يعمل صوت بيب المتقطع على تحذير الأشخاص في الشارع – بصورة وظيفية – بأن هنالك سيارة تتراجع للوراء. أمّا على الصعيد العاطفي، فإن نغمات موسيقية معينة تعطي الزبائن الدليل على علامات تجارية

محددة في المطارات وحتى المطاعم، كما تضفي الأصوات كنبرة صوت الممثل جيمس إيرل جونز الرخيمة إحساساً مميزاً على عروض اعتيادية تماماً مثل خدمات الهاتف.

تعتبر العناصر الحسية التي تميز أو التي تصبح ميزة لتجربة بعينها أدلة ذات شارة مميزة - كصوت جونز مثلاً أو القلاع الموجودة لدى ماجيك كنغدوم في ديزني أو الصوت المسجل على نظام PA على متن مونستيشن التابعة لديزني. وبالرغم من ذلك لا تعتبر جميعها أو لا يمكن أن تكون كلها علامات تجارية، حيث يعتبر صوت بيب على الهاتف إشارة للمرء ليترك رسالة مسجلة، وذلك بغض النظر عن صانع الجهاز. ويشير الخط الأفقي الموجود تحت الكلمة أو اللون الأزرق للكلمة إلى وجود رابط تشعبي يقود إلى مكان آخر، بغض النظر عن موقع الوب. والمقصود هنا، بأن هذه الأدلة تحدث ردود فعل معينة وتداعيات لها.

ترتبط بعض الأدلة بلحظات زمنية بعينها، بينما يستمر غيرها بالبقاء. ففي داخل سيارة العائلة، تخبرك الروائح إذا ما كانت السيارة جديدة أو تذكرك بالبيتزا التي قمت بإحضارها إلى المنزل لليلة الفائتة. وعندما اخترت هذا الكتاب، قامت حواسك بطريقة لاشعورية بتسجيل شكله ووزنه، وصورة غلافه اللامع، وملمس صفحاته؛ وسوف تتمكن بعد مضي شهور من الآن بجرد لمحة واحدة منك للرف وتسجيلك اللاواعي لظهر الكتاب من استعادة الصور المتبقية في ذاكرتك لمحتواه وقيمته.

لا يزال علم الأدلة وإدارة الأدلة في بداياته، وستؤدي تطبيقات المعلومات والتكنولوجيا في هذا المجال بصورة متزايدة إلى تحويله للأبد.

التزود بـ (مفاتيح) الأدلة

إن التوصل إلى التزود بـ (مفاتيح) الأدلة متعلق بالوعي، وذلك باعتباره عملية أساسية لدرجة أن الغالبية العظمى من الأشخاص لن يفكروا بالأمر مرتين على الإطلاق. ولكن إذا كنت ستستخدم قوة التجربة كعرض جديد للقيمة، فستحتاج إلى أن تجعل من تحديد وتنسيق الأدلة المنتظم - والتجارب التي تساعد على تكوينها - مهارة حاسمة للعمل التجاري. وسوف تتعلم، نتيجة لقيامك بذلك كيف تدير وتفي باحتياجات زبائنك بطريقة أحسن، بالإضافة إلى بناء أفضلياتهم لدى وقوعهم بتجارب مع شركتك في المستقبل، وسيتم ذلك بينما تقدم الفوائد الملموسة للنتيجة النهائية لمؤسستك.

تجمع الأدلة العنقودي

يمكن ابتكار واستخدام الأدلة، كل منها على حدة أو مجتمعة للوصول إلى هدف معين. وعليك بالتفكير بهذه التجمعات على اعتبار أنها أدلة عنقودية. على سبيل المثال، قم بالتفكير بتصرف مثل الانتظار في طابور. أحياناً تعمل الحبال أو أحزمة من القماش المثبتة بين أعمدة على توجيهك خلال متاهة مصغرة لتقف في طابور منتظم مع آخرين وأنت تتوجه نحو أقرب أمين صندوق متوفر أو موظف خلف نضد خط الطيران أو لأجل الركوب في إحدى ألعاب مدينة ملاهي. تتجمع لدى ديزني ومدن ملاهي أخرى أدلة الانتظار بطريقة عنقودية على هيئة حبال للتوجيه تصحبها إشارات، وموسيقى، وقد يتواجد خصيصاً أحياناً شخص يخبرك بطول فترة الانتظار اللازمة عند نقطة محددة من الطريق.

حتى لو لم تخطر الأدلة ببالك ولو للحظة واحدة، فأنت تستجيب

لها على المستويين الواعي واللاواعي. فعندما تصل إلى بداية الطابور وتستمع لشخص يقول كلمة "التالي"، فلن يتوجب عليك أن تفكر ملياً أو أن تتساءل بينك وبين نفسك (أو أن تسأل من يليك) "ما هو التالي؟".

عليك بالتفكير بالمصادفات الشخصية غير المتوقعة التي لا تعد ولا تحصى لدى المصافحة التي تتم للحظة بين الرجال والنساء. ففي العديد من الثقافات تعتبر المصافحة العادية طقساً اتصالياً يزود المرء بأدلة حسية وشهودية متعلقة بالمراقبة عن الشخص الآخر - بعضها وظيفي والآخر عاطفي - يمكن أن يتم عبرها استنباط أحكام واسعة المدى.

- تصبح على مقربة من الشخص بحيث تتمكن من رؤيته، سماعه، وحتى اشتمامه، مما يمكنك بسرعة من معالجة وابل من الأدلة الحيوية التي لا تتضح على بعد أقدام.
- تتكون لديك انطباعات عن أمور مثل الشخصية والصدق بناء على ثبات قبضة يد الآخرين، حركة عيونهم، ودرجة حرارة وجفاف أيديهم، وهالة المودة (أو التهديد) المنبعثة من لغة الجسد إضافة إلى لغة الكلام.
- تقرر نوعية استجابتك بناء على تفسيرات عقلك الواعي (وبخاصة اللاواعي) لهذا العدد الوفير من الأدلة الواضحة والدقيقة.

ترجع المصافحة باعتبارها تجربة مليئة بالأدلة إلى قرون مضت، وذلك للأيام الخوالي حين كان الرجال يمدون أيديهم التي تحمل السيوف - فارغة - للتعبير عن نواياهم السلمية وهم يقتربون من أي شخص بدءاً من صديق يعرفونه إلى شخص غريب عنهم.

الأدلة أثناء العمل

تمكنت المؤسسات التي نجحت في ابتكار تجارب فعّالة في ربط عناقيد الأدلة لتشكل تأثيراً أو شعوراً إجمالياً. والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن هنا هو ما الفائدة التي يرمون إليها من هذا النظام الذي يجمع الأدلة؟

في السبعينات من القرن الماضي، امتلكت شركة أميرادا هيس، وهي شركة بترول رائدة ومستقلة مع محطات خدمة هيس للتسويق بالتجزئة والتي تمتد من بوسطن إلى فلوريدا، حزمة من الأدلة والتي شكلت الجزء الذي لا يتجزأ من تجربة الزبون، وتعنقدت معاً معطية الشكل والهيئة الخاصة بالتجربة التي نمر بها في محطات البنزين التابعة لها والمنتشرة في طول البلاد وعرضها حتى يومنا هذا. كانت محطات البنزين التابعة لهيس تضاء بشكل ممتاز للغاية في السبعينات من القرن الماضي، كما كانت تمتاز بالنظافة، بينما سادت صورة الوساخة والدهون لدى البقية الباقية من الصناعة. كان اللون الأبيض هو الغالب لدى هيس، مع إضافات باللونين الأصفر والأخضر. حيث كانت الحواف المطوّقة تطلى باللون الأبيض، وارتدى القائمون على الخدمة ملابس واقية بيضاء، كما تم طلاء جزر محطات البنزين باللون الأبيض. كانت صيانة الحواف المطوقة البيضاء تتم بصورة دقيقة إلى درجة أنها تبدو وكأنها تطلى أسبوعياً. أعطت الأدلة التي شكلت الجزء الذي لا يتجزأ من تجربة هيس، مقارنة بمحطات الخدمة الأخرى، شعوراً بتميزها عن غيرها من المنافسين.

وفي متجر البقالة، غالباً ما تضفي الأدلة المتعنقدة التي تصادفها هناك لوناً على التجربة كلها. ولذلك تؤكد المعروضات الموجودة في الصدارة عموماً على الأدلة التي توحي بأنها طازجة، لذيذة المذاق والرائحة. ويقدم منظر ورائحة الفواكه والخضار الطازجة والأطعمة

المعلّبة والمخبوزة (إضافة إلى نماذج للتذوق التي تقدم في المناسبات) أدلة مضاعفة للتجربة لأجل التمكن من العثور على الحداثة والنوعية. قارن ذلك الأمر باستقبال من علب صفائح الشوربة المرصوصة بشكل هرمي أو علب زيت السيارات. فمهما كان الشكل مبتكراً من الناحية المعمارية، فإن تعنقد الأدلة يوحي بمشاعر الإقدام على تجربة شراء من نوع جديد.

فكر باتصالك بالإنترنت، باحثاً عن كنز جديد بدلاً من الذهاب في رحلة أخرى إلى المول (المركز التجاري). قبل أن تقوم بتشاطر معلومات مالية حساسة، كرقم بطاقة الائتمان التابعة لك، ربما ترى رمزاً لقفل صغير في الزاوية السفلى من الشاشة أو خانة حوار تحمل ملاحظة أمنية. وهو بمثابة الدليل المرئي بأن المعلومات الشخصية التي تشاطرها سيتم تشفيرها وستبقى محفوظة بحماسة لحمايتها من الوقوع في براثن غير مرغوب بها. كم مرة تقوم بالنقر على ملاحظة تشفير؟ أو هل يكفي ظهور رمز الدليل ليولد الشعور بالأمان؟

عادة ما تكون الأدلة الوظيفية مألوفة بالنسبة للمؤسسات إلى درجة أنها لا تتطلب مناقشة مطولة. ولكن بقيام العقل اللاواعي بمعالجة ما يقدر بـ 95% من المعلومات خلال التجربة، فإن اكتساب مفهوم أفضل للطريقة التي يتم بها تسجيل الأدلة يحدث أساساً أكثر صلابة لتطوير أنظمة تجريبية لاحقة.

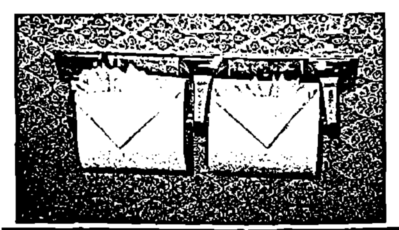
فيما يلي مثالان مطولان - أحدهما شخصي متفرد (ما عدا ما يمكن أن يتوفر لديك من نظير له) والآخر عالمي بصورة أكبر - لتوضيح الكيفية التي تلعب بها كل من الأدلة العاطفية الإنسانية والميكانيكية الدور المركزي في طريقة تلقي الزبائن لتجاربهم. وسيكون من السهولة رؤية نسيج الأدلة وارتباطه بالزبائن على مستوى أعمق.

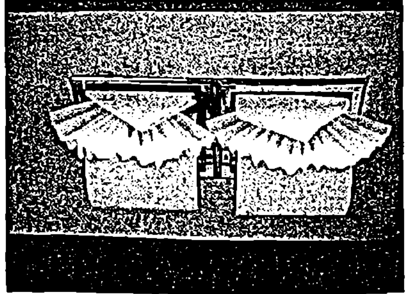
ي من شيء جيد؟

، تنتهي ها هنا قصـــة تلـــك الإنجـاز
يكية. ولكن في عالم الأعمال التجاريــة
، فإن الوصول بالأشياء إلى المســتوى
الرغم من أن الزبــون يكــون أحيانــاً
ا هي – تمثل اللعبــة بحــد ذاتهــا. إذا
ك القوة بنظر الزبون، فماذا عن زخرفة
افرة؟ أو القيام بوضع تغليــف صــغير
كيد على نهايته؟

ها يتم استخدامها حاليــاً لــدى سلاســل
5- و5-6) – والتي يتم تسييرها ظاهرياً
ائن القادرين على التمييز والذين يتوقعون
كية خيالية توحي إلى نظافة غرفهم.







شكل 5-6 تقنيات مبتكرة لورق الحمام

وللأسف، فإن الأمر لا يقف عند هذا الحد.

رأيت حديثاً بالمصادفة منشفة على شكل بجعة أو فن الأوريغامي في الحمامات والذي وصل إلى مستويات سخيفة إلى درجة طي المناشف على شكل طيور (شكل 5-7). ليس هناك من بحث حسب علمي يقترح ولو من بعيد بأن المسافرين الذين يمتازون بحسن التمييز يخططون بصورة راعية (أو حتى غير واعية) لقضاء

ليلتهم، ويستقون قيمة عاطفية عميقة أو يبنون أفضليات مساكنهم المستأجرة بعيداً عن المنزل بناء على وجود أو افتقار إلى مناشف مطوية على أشكال طيور وحيوانات غريبة.



شكل 5-7 منشفة على شكل بجعة

إلا أن أحدهم - وهو شخص على الأرجح ضليع في التسويق أو العمليات - (أ) فكر بهذا، (ب) كان لديه ما يكفي من النفوذ الداخلي لكي يقضي بأن المؤسسة ستقوم بتزويدها بشكل مستمر، (ج) أو وجد طريقة لكي تكون مشمولة بالميزانية، ليس فقط على مستوى التمرين المطلوب لتعليم أعضاء الهيئة كيفية القيم بالأداء بطريقة موثوق بها، ولكن أيضاً بتوفير الوقت اللازم للإشراف الضروري للتأكد من القيام بذلك.

أهذا مثل غير مألوف؟ ربما. ولكنه يشير إلى علامة فارقة. حيث الأكثر ليس بالضرورة الأفضل في الإدارة الناجحة لتجارب زبائنك. إنما الأفضل هو الأفضل. وستحدد احتياجات زبائنك العاطفية ما هو الأفضل.

الجانب الإنساني

تماماً كما يمكن لأشياء مادية بسيطة أن تعني الكثير بالنسبة لمحيط تجارب الزبون، كذلك يمكن أن يكون للأفراد التأثير العميق نتيجة لما يقومون به ولطريقتهم في ذلك. ففي العائلات الإيطالية الكبيرة كعائلتي، هناك شخص ما يقوم بدور المرشد للأجيال القادمة حين تبدأ بالدخول إلى عالم العمل. وهو يعتبر النموذج الذي يقدم البصيرة النافذة الضرورية لإدارة الأدلة الإنسانية، بالإضافة إلى كونه يمثل القالب النموذجي لتصرفات الأشخاص في مجال العمل.

وفي عائلتي كان ذلك الشخص هو عمي بيو، والذي عمل على مدى خمسة وثلاثين عاماً كمدير لمتجر شركة غريت أتلانتك آند باسيفيك تي (والتي تعرف بكل بساطة بـ "A&P"). تعود مهنته إلى الأيام التي كان يتم فيها تعبئة طلبات الأشخاص وتوصيلها إلى منازلهم شخصياً، وانتهت في منتصف السبعينات من القرن الماضي.

كمدير للتجربة وتاجر قوي الحدس في الوقت ذاته، كان عمي بيو شخصاً موهوباً غير اعتيادي بلا أدنى شك. كانت لديه قدرة على تطوير طرق جديدة لعرض البضاعة وكان يربح دوماً المسابقات التي يرعاها الباعة لتصميمات العرض الفعالة والعروضات. ولكن ما هو أهم من ذلك، امتلاكه لحس ملزم للطرق التي أراد فيها زبائنه خوض تجربة متجره بالتحديد.

من خلال توجيهاته، تلقيت والعديد من أبناء عمي النموذج الدائم من التدريب الأساسي في مجال إدارة التجربة والذي يشدد على الانتباه إلى التفاصيل وتطوير حساسية لا تنثني لما يشعر به ويحسّه الزبائن في المتجر.

كان المنطق الاقتصادي الذي يقوم بتطبيقه بسيطاً جداً. الزبـائن
سعداء يعودون ثانية. والأهم من ذلك أن الزبائن السعداء يرجعـون
رة تلو الأخرى، وفي كل مرة ينفقون المزيد والمزيد من أمـوالهم،
ما يجعل الإداريين، والمدراء التنفيذيين، وحملة الأسهم في الشـركة
مالكة لتلك المتاجر سعداء جداً. تسببت متاجر العـم بيـو بإسـعاد
عديدين واكتساب الشركة للكثير من الأموال.

كصبي صغير، كنت أتطلع في غالبية أيام الآحاد للقيام بزيـارة
تجره. ومع ذلك، يمكنني أن أعتمد على مكافأة من النوع البافلوفي:
ان متجر العم بيو يقدم نماذج من الأطعمة كشكر للأشخاص الـذين
رتادونه. كنت أدخل المتجر لأجده أمامي وهو يرتدي جاكيت المدير
ربطة عنقه والدبوس الذي كتب عليه عدد السنوات التي أمضاها في
A&P. كان قد ارتقى مناصب الشركة ليصبح أصغر مـدراء A&P
ي الإقليم الشمالي الشرقي، وأوكل إليه إدارة أحدث متجر في ذلـك
لوقت نظراً لسجله في إحراز النتائج (شكل 5-8).



شكل 5-8 العم بيو في A&P

عليك أن تأخذ بالاعتبار أنه لم تكن هنالك من أدلة للمناسبات تتضارب معها. أتذكر أحد أيام السبت بالذات، وكأنه البارحة. كانت لديه كل تلك الكمية المقطّعة من جبنة فيرمونت تشيدار والموضوعة فوق دولاب هائل من جبنة التشيدار على طاولة.

وأتذكره وهو يقول: "أنظر إلى هذا، إنهم يريدون منّا فقط وضع الجبنة على الطاولة. مجرد جبنة مقطعة وملفوفة بالبلاستيك بكل بساطة. إنها تبدو أفضل بكثير موضوعة على دولاب من الجبنة. لم لا نقوم بإعطاء فكرة للناس بأنها طازجة وتعريفهم بمصدرها؟".

كان مديره قد أعطاه ملاحظة منذ وقت قليل: "يبدو هذا جيداً يا بيت". وكان عمي لا زال يتذمر حول هذا الصدام. "طبعاً، إنه يبدو كذلك..." فبالنسبة إليه، كان القيام بعمل قليل إضافي، والقيام بأشياء لتعزيز تجربة زبائنه، جزء من طبيعته.

وكالعديد من الشخصيات في أساطير الأعمال التجارية، كان يحب الاختلاط مع زبائنه بكل صدق. كان المتجر كله بمثابة مملكة ومسرح له. كنت أسمع صوته العالي على بعد مسافة في المتجر: "كيف حالك سيدة أندريوزي؟ ما الذي ستقومين بطهوه للعشاء اليوم؟ إن زوجك رجل محظوظ جداً. لدينا لحم عجل مميز اليوم. تعالي لأريك وجبة فاخرة".

كان ممشى القهوة أحد مماشيه المفضلة، ولا يعود ذلك إلى أن الزبائن يمكنهم طحن حبوب القهوة الخاصة بهم لدى A&P، وإنما كذلك لأن رائحة القهوة تمتد لمماشي متعددة. ويقول: "إن الممشى يساوي وزنه ذهباً. ولكن الشركة لا تدرك ذلك، هذا هو ما نحن عليه". كان يقوم خصيصاً بتخمير القهوة في المتجر للموظفين والزبائن لكي يشتمّ الزبائن شيئاً غير رائحة محتوى دلاء المسح لدى تنظيف الأرضية.

كان بمثابة أسطورة في الحي. ولكنه كان أكثر من شخصية محلية ذات ألوان. كان يمتلك الحس الداخلي لما يرغب به الأشخاص من مشاعر عند تجربة تسوق البقالة. كان لدى زبائنه التواصل الذهني الواضح معه - ولم يقتصر ذلك على داخل المتجر، وإنما في كل أنحاء المجتمع حينما يصادفون للعم بيو. وفي الأساس، فإنه ساعد شرائط تجربتهم على ربط المتجر، والحي معاً، والأكثر من ذلك - أن هذا كله عمل للصالح المالي لـ A&P. لا بد أن العم بيو قد فكر باستمرار كيف يمكن له أن يترك بصمة لا تمحى على الأعمال التجارية في حيّه.

لا يمكنك أن تتوقف عن الاهتمام بالأشخاص بالإضافة إلى العوامل المادية للعمل التجاري. لا تستطيع أبداً أن تعتبر الزبون مسلّماً به جدلاً.

التواصل مع الزبائن

بمرور الأعوام، تعلمت درساً هاماً من للعم بيو. لا يمكنك أن تتوقف عن الاهتمام بالأشخاص بالإضافة إلى العوامل المادية للعمل التجاري. لا تستطيع أبداً أن تعتبر الزبون مسلّماً به جدلاً. جاء مصدر أكبر ألم في حياته، كما أعتقد، من طريقة فقدان دفع الشركة التي أحبها وكرّس حياته المهنية لها بمرور الزمن - وخسارتها للعديد من زبائنها خلال العملية.

وعادة ما يكون الدليل على الانحدار والركود بسيطاً جداً. كان هنالك وقت، بدأت فيه المتاجر المنافسة بانتهاك أجزاء من A&P، وذلك حين تم افتتاح منافس يدعى ألماك على مقربة منها. وحينها جن جنون العم بيو، لأنه كان متقدماً جداً على A&P من الناحية

التجريبية. وضمن أمور عديدة، كانت الموسيقى تعزف في أنحاء متجر ألماك.

إن هناك مدخلاً آخر من المداخل الحسية الخالصة والذي يبدو على السطح بأن لا علاقة له من الناحية الوظيفية بالطعام الموجود على الرفوف، ولكنه يتعلق كثيراً بتجربة الشراء من الناحية العاطفية. قد لا يبدو ذلك هاماً، ولكن بالعودة إلى أواخر الخمسينات من القرن الماضي، جعل ذلك ألماك تتقدم بخطوة حاسمة على A&P في مجال إدارة تجربة الزبون.

أحب العم بيو الموسيقى. وكان ينتمي إلى نادي جامعة غلي في بروفدنس وكان معجباً كبيراً بالأوبرا.

وكما هو متوقع، فقد تضايق بشدة بالنسبة لواقع السماح لمنافس باكتساب مزية موسيقية. قام بإخبار مدرائه، "يحتاج الناس إلى الموسيقى. إنهم يحتاجون إلى شيء في الخلفية". على الرغم من أنه لم يتمكن من تقديم التفسير بالكلمات الموجودة هنا، ولكنه عرف بطريقة غريزية بأن الموسيقى تستطيع أن تتواصل عاطفياً مع زبائنه.

ولكن إدارة A&P قالت "إنسَ الأمر".

هل ردعه ذلك؟ كلا. قام العم بيو بإحضار الراديو الذي يمتلكه إلى المتجر، وأمكن لك أن تستمع للأوبرا أو الموسيقى الكلاسيكية آتية من المكتب الصغير في الزاوية. كانت تلك طريقته الخاصة بالتنافس مع أمثال أرماك... على الرغم من عدم حساسية إدارته الخاصة نحو تجربة الزبون.

إلى يومنا هذا، أمتلك شغفاً لتجربة شراء البقالة. هنالك شيء ما يتعلق بأخذ الصفائح عن الرف بدلاً من وضعها عليه والذي يجعل

من المرور خلال المماشي تجربة خاصة. ولكنني لا أرى العديد من أمثال العم بيو عندما أذهب للشراء هذه الأيام. فأنا أبحث دائماً، ولكنني نادراً ما أراهم – لا في متاجر البقالة، ولا في المراكز التجارية، ولا لدى تجار السيارات، ولا في المسارح أو الصيدليات أو المطاعم.

إن استثناء ذلك التواصل الشخصي من العمل التجاري، سواء باسم الفعالية الأكبر أو نتيجة للافتقار بكل بساطة إلى الإدراك، يقلص العمل التجاري إلى مجرد تمرين عقيم في الرياضيات: ما هو المقدار، ما هو العدد، ما هي السرعة أو ما هو مقدار العائد. ليس هناك من شغف حقيقي أو فخر في تلك الطريقة لأداء العمل التجاري. ليس فيها من قلب أو روح. وفي النهاية، لا قيمة باقية بالنسبة للزبائن.

فلا عجب أن العديد من الزبائن يبدون انزعاجاً عندما يتحدثون عن الرحلة الأخيرة التي قاموا بها بالطائرة أو تجربتهم الأخيرة مع البنك أو مكتب البريد أو السوبرماركت. فمن الناحية الوظيفية، ربما تكون جميع المؤشرات إيجابية. وصلت الطائرة في الوقت المحدد. وقام مطعم الأغذية السريعة بوضع التشكيلة الصحيحة من المواد في الكيس. وكان كشف الحساب لدى البنك متوازناً، وتم توصيل البريد، وكان الحليب طازجاً. ولكن الزبائن يقومون بالتذمر بدلاً من الابتهاج بتجاربهم.

إن الأمر المفقود ليس سراً. فليس هنالك شخص كالعم بيو ليوضح كيفية ابتكار وتوصيل تجربة يتمتع بها الزبائن إلى درجة تجعلهم يتطلعون إلى المرة القادمة التي تتاح لهم فيها تكرارها. في العديد من الأعمال التجارية، تم انتقاص قيمة الإنسانيات وتقليصها إلى مجرد عبارات يتفوه بها أشخاص لا مبالين، تتم إدارتهم بلا مبالاة.

إن أسهل منفذ هو الادعاء بأنك "لا تستطيع أن تجد من يقدم مساعدة بصورة جيدة هذه الأيام" أو "لا يرغب الأشخاص بالعمل كما في السابق".

وبالمناسبة، يمكنك أن تضعني في عداد مراقبي الأعمال التجارية ممن يرفضون إلقاء اللوم بما يختص حال الخدمات في يومنا هذا على العاملين المهملين أو الأشخاص الذين يفتقرون إلى أخلاقيات العمل. إن أسهل منفذ هو الادعاء بأنك "لا تستطيع أن تجد من يقدم مساعدة بصورة جيدة هذه الأيام" أو "لا يرغب الأشخاص بالعمل كما في السابق".

من تجربتي الخاصة، يود أغلب العاملين، وبغض النظر عن أعمارهم أو العرق أو الجنس الذي ينتمون إليه إجادة العمل، بشرط أن توفر لديهم معرفة بالإجادة. أما إذا لم يتم إيضاحها لهم أو لم يتم دمجهم في نظام إدارة التجربة الموجّه بطريقة جيدة أو لم تتم إحاطتهم بصورة مستمرة بنماذج جيدة للأداء - إذا لم يكن هناك مثل العم بيو ليقودهم ويلهمهم - فكيف لهم أن يتعلموا يوماً ما يتوجب عليهم القيام به، ولماذا يقومون به، وكيف يقومون به بطريقة جيدة حقاً؟

عرف العم بيو دوره، ولعبه إلى أبعد حد. كان يقود باعتباره القدوة لغيره، ولكنه كان أيضاً مدرباً ومديراً - ولهذه الأمور أهمية مماثلة - وكان يعمل على توظيف الأدلة اليومية لمتجر البقالة وكأنه يقود أوركسترا سمفونية لأوبرا يحبها. ولو أن بوتشيني أو توسكانيني قاما بإدارة متجر بقالة يوماً لقاما بتوظيف العم بيو خلال لحظات.

كيف تأخذ الأدلة بعين الاعتبار

تنتابك الأحاسيس المشوقة حينما تبدأ في السير على طريق الاستكشاف والمحاولة الفعلية لإدارة تجارب الأشخاص. ولكنك لن تجد حلاً سريعاً لإدارة التجارب. لأنه بكل بساطة لا توجد طريقة لتحويل تفكير ومشاعر الأشخاص لتصبح إلكترونية لاواعية بحيث يمكن التحكم بها لأهداف ربحية بمجرد كبسة زر عاطفية تم تحديدها مسبقاً.

فهذا غير ممكن في الواقع.

إن إدارة التجربة هي بالضبط حزمة من القواعد التي تسعى لتحديد الأدلة - العقلانية والعاطفية، الإنسانية والميكانيكية - والتي يرغب الزبائن بطريقة واعية ولاواعية العثور عليها خلال مصادفتهم بك. تعمل هذه الحزمة من القواعد على مساعدتك في تصميم وإدارة تجارب تدور حول هذه الأدلة بطريقة تتواصل بعمق وثبات مع عواطف زبائنك.

يبدأ الأمر مع الزبون، وينتهي كذلك مع الزبون. ولكن ما يحدث بينهما، مع موظفيك ونظامك، مع الإنسانيات والميكانيكيات التابعة لك، هو الذي يشكل اختباراً لقدرتك على بناء ولاء الزبون الذي يبقى.

إن السوق موجود ها هنا. وتشكل التجارب المدمجة الكاملة والتي يتم تصميمها وتقديمها بصورة تتفق مع التوقعات التجريبية كل ما يسعى إليه. يقدم القوام المتزايد النمو من الأدلة القصصية الإثبات على المكافآت الناتجة عن مدخل منتظم لإدارة الأدلة. وتؤكد الأبحاث بداية من مختبرات التسويق وحتى علم الأعصاب على شرعية

وإمكانية أداء القواعد الضمنية لأدارة التجربة.

إذاً كيف لك أن تقوم عملياً بإدارة أدلة التجربة بطريقة نظامية ومركزة؟

يكمن الحل لذلك في النظام.

المراجع

.1 Gerald Zaltman. How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market, page 58, (Harvard Business School Press, 2003).

.2 Frederick F. Reichhheld, "The One Number You Need to Grow", Harvard Business Review (December 2003).

.3 Leonard L. Berry, Lewis P. Carbone, and Stephen H. Haeckel. "Managing the Total Customer Experience", Sloan Management Review (Spring 2002).

.4 Leonard L. Berry, Valerie A. Zeithaml, and A. Parasuraman. "Quality Counts in Services, Too", pages 44-52 (Business Horizons, May-June 1985).

.5 Lewis P. Carbone, and Stephen H. Haeckel. "Engineering Customer Experiences", Marketing Management 3, pages 8-19 (Winter 1994).

6

مدخل إلى إدارة قيمة التجربة

تتطلب إدارة التجربة كعرض للقيمة الانتقال من عقلية التصنيع – والبيع إلى الإحساس – والاستجابة. ويتضمن ذلك الالتزام بالتركيز على الزبون.

ترعرع العديد منّا في عالم يعزز من تقدير القيمة وأهمية العملية، وذلك بدءاً من كفاءة إنتاج خطوط التجميع التي قدمها هنري فورد وصولاً إلى تحسين ذلك النموذج إلى أقصى حد ممكن من خلال التحكم بالنوعية وتطوير العملية المستمر.

طرأت الفكرة العامة لتطوير العملية من خلال إدارة النوعية في مرحلة مبكرة من بداية نموي الشخصي، حيث نشأت في نهاية الخمسينات وبداية الستينات من القرن الماضي، وأتذكر تماماً كتب التحكم الإحصائي بالنوعية التي كانت متراصة على رف الكتب في منزلي، نظراً لعمل والدي في مجال النوعية. وفي الحقيقة، كان مهووساً ومتعصباً لها، وخاصة عند تطبيقها على Nike Zeus وهو نظام مضاد للصواريخ إبان الحرب الباردة، تم إرساء عقده إلى AT&T من قبل الحكومة الفدرالية. وكان والدي، سلفاتوري، توفي بعد 35 عاماً من عمله كمتمرس لدى وسترن إلكتريك وAT&T، وكان

مفتشاً ميدانياً لـــ Source and Supply Inspection Organization.

وفي ذلك الوقت، لم يكن لدي أدنى مفهوم عـــن محتـــوى تلـــك الكتب، ولكن ومن خلال خبرتي الشخصية بحركة النوعية في أواخر السبعينات من القرن الماضي، تنامى لديّ تقدير أعمق للطرق التـــي تمثلها ولطبيعة عمل والدي.

جعل فيليب كروسبي من فكرة "خالٍ من العيوب" موضة رائجة بناء علـــى أن الفكرة الشائعة بخصوص الصناعة "بمستوى نوعية مقبول" وبأقل مـــن المثالي تؤكد بكل بساطة على وجود عيوب.

كان ذلك هو العصر الذي نتج عنه تفكير مـــن قبـــل أشـــخاص أمثال فيليب كروسبي، والذي ألف العديد من الكتب حول النوعيـــة - والذي كان يعمل في ذلك الوقت على أنظمة دفاعيـــة لـــدى مـــارتن مارييتا، حيث توصل من خلال عمله هناك إلى فكـــرة "خـــالي مـــن العيوب" وذلك بناء على أن الفكرة الشـــائعة بخصـــوص الصـــناعة "بمستوى نوعية مقبول" وبأقل من المثالي تؤكد بكل بســـاطة علـــى وجود عيوب.

وفي النهاية اندمج عمل كروسبي وإدواردز ديمنـــغ وجوزيـــف ورلن إضافة إلى آخرين غيـــرهم ليشـــكل حركـــة النوعيـــة "quality movement" في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي. وتم فـــي الأساس بناء مساهمته التي تمثل ظاهرة في عالم الأعمال التجاريـــة على تطور العملية - وذلك عبر مداخل ذات منهجية عالية لإحـــراز متطلبات النوعية المرتفعة من خلال تطوير عملية إدارة النوعية.

تعتبر غاليري فرنتشر Gallery Furniture أحد الأعمال التجارية المؤثرة، والمملوكة لصديق لي، والتي اعتنقت تطوير عملية النوعية،

والموجودة في هوستون تكساس، وذلك تحت القيادة البصرية لمؤسسها ومالكها جيم "Mattress Mack" ماترس ماك ماكينفيل، حيث تبيع غاليري فرنتشر كميات من المفروشات أكثر من أي متجر في العالم، كما تعتبر أكبر متجر موحد للمفروشات في العالم.

وفي كتابه Always Think Big[1]، يعزو ماترس ماك نجاحه إلى تطبيق ما تعلمه عندما كان طالباً لدى دمنغ على طريقة تطويره للعمليات في عمله التجاري. إن تجربة الخرزة الحمراء هي أحد أمثلته المفضلة لديه والتي يمكن أن تتضح لكل من حضر محاضرة لدمنغ. ففي هذا التمرين، يستخدم المشاركون مجرفة صغيرة لغرف الخرز من صندوق. والهدف هنا هو غرف الخرز الأبيض فقط. لكن الصندوق يحتوي على خرزة حمراء مقابل أربع بيضاء.

كان استخدام الجرفة يتم تحت أنظار دمنغ المتطلب، حيث يتم غرف الخرز الأحمر تكراراً، كما يذكر ماكنفيل. ومهما حاول الأشخاص الغرف فلا بد أن يظهر خرز باللون الأحمر. وبغض النظر عن أية ملاحظات وتعليمات من قبل دمنغ أو بطلبه لمشتركين جدد، استمر النجاح بمراوغة الجميع.

والدرس الذي نتعلمه هنا: أن سبب الفشل لا يعود للأشخاص. فالخطأ نابع من العملية بحد ذاتها[1]. لقد استخدم ماكنفيل أفضل ما لدى إدارة عملية النوعية للتأثير في قدرة مؤسسته لأجل تقديم تجربة زبون مميزة بصورة عملية، إذ تقوم شركته بتوصيل المفروشات للزبائن في نفس يوم الشراء.

إدارة قيمة التجربة

يوفر مفهوم إدارة النوعية أساساً لتفهم قيمة إدارة العملية بهدف

تشغيل النظام بفعالية. ولكن إدارة النوعية بحد ذاتها لا تستطيع أن تقوم بتزويد الإطار اللازم للتصميم والإدارة المتكيفة للقيمة الكلية التي تحدثها التجارب. طبقاً لنقاشنا السابق عن تكوين تمييز مهم بين العلامة التجارية والتجربة، فهناك حاجة مشابهة لشحذ مفهوم العلاقة بين مبادرات عملية النوعية وإدارة قيمة التجربة.

هناك شركات قامت بمحاولات تغليف لتحسين عملية النوعية بهدف تفعيل تجربة الزبون من خلال أنظمة مثل ISO 9000 أو Six Sigma، مما يضعهم في موقف خاسر لفرصة تفعيل كامل للقيمة التي يمكن ابتكارها بالتجربة، نظراً لأن إدراكهم محدود بالعملية ولا يتجاوزنها إلى مدخل شامل لأنظمة عودة الزبون[3] المتكاملة.

أدركت وللمرة الأولى الصلة الوثيقة بين المدخل النظامي وإدارة التجربة لدى مراقبتي لديزني، كما رأيت مؤسسات أخرى تعتنق هذه الفكرة.

على سبيل المثال، وبينما كنت أعمل مع بروغرسف أوتو إنشورنس Progressive Auto Insurance في منتصف الثمانينات من القرن الماضي، حضرت مجموعة من الإداريين عدة مؤتمرات تعليمية في ديزني. وعادوا يشوبهم الارتباك إلى حد ما نظراً للصلة الوثيقة لمؤسساتهم بما تكشّف لهم. كان ديزني مشوقاً، إلى درجة تمكنهم من رؤية بعض أفضل المظاهر للممارسة، ولكن المجموعة قامت بنبذ كل شيء بدءاً من الأدوار وحتى الإخراج المسرحي

(3) تعتبر مصطلحات عودة الزبون، الحس والاستجابة، التصنيع والبيع، والإدارة عبر الاتصال الهاتفي ابتكارات من قبل ستيفن هيكل في كتابه Adaptive Enterprise: Leading Sense-and-Respond Organizations (Harvard Business Press, 2000).

باعتبارها تتصل فقط بالترفيه. فأين يمكن أن يتم تطبيقها في مجال التأمين؟

وبالرغم من ذلك، فقد لمعت الفكرة في رؤوسهم عندما اتضح لهم بأن نظام التركيز على الزبون وعمليات تعزيز النظام التي وضعت في مكانها المناسب لدى ديزني تعتبر هي الأشياء التي مكّنت الشركة فعلاً من تنفيذ تلك التفاصيل التي لا حصر لها والتي تتم إدارتها بكل فعالية. وصل الانتباه المتقدم بالإداريين إلى حد الاستياء نظراً لمعرفتهم ولتقديرهم لإدارة النوعية.

وبالنسبة للعديد من أفراد الفريق لدى بروغرسف، كان نفاذ البصيرة بمثابة نقطة انطلاق للتفكير بالتجربة وللمبادرات بما يوحيه المستقبل.

العملية والتجربة

يجب عليك أن تتذكر الأمور التالية حين تأخذ بالاعتبار التحسينات التي تطرأ على العملية وعلاقتها بإدارة قيمة التجربة:

1. تعتبر تحسينات العملية النوعية بطبيعتها مركزية بالنسبة للشركة، لأنها مشتقة من قبل متطلبات تصنيع المنتج الموضوعة من قبل الشركة، لا المتطلبات التي ساعد الزبون بمشاركته في ابتكارها.
2. إن الهدف الأساسي من تحسين عملية النوعية هي في التطابق مع متطلبات التصنيع والتخلص من عيوب المنتج، لا في إنتاج أفضليات الزبون.
3. يحمل التركيز على تحسين العملية مخاطر المضي بالتقدم في أمور خطأ إذا لم تكن متناسقة ومدعومة بالكامل من قبل نظام يركز على ابتكار للقيمة أساسه الزبون.

بالإضافة إلى ذلك، فإن نظريات إدارة النوعية في محيط ابتكار القيمة التجريبية عادة ما تكون محدودة، لأنها ولسوء الحظ قد تم تفعيلها كطريقة لكسب توفير التكلفة بالنسبة للشركة دون الأخذ برغبات الزبون بالاعتبار.

عندما تقوم مؤسسة ما باعتناق التجارب كنقطة مركزية لها، فإنها تحول للقيمة بطريقة إلزامية. فإذا ما فشلت طريقة المؤسسة في تحديد وصيانة النوعية بأن تعكس الاحتياجات والرغبات العميقة التي توجه سلوك الزبون، فإن هذه الجهود ستعمل ضد مصالح المؤسسة وستقلل في النهاية من نظام عودة الزبون.

يجب أن يتم تصميم إدارة التجربة كنظام يشكل مظلة، بحيث يتم تشغيله من قبل عمليات متوازية مع أهداف النظام التي تركز على الزبون. يجب أن يتم تصميم العمليات داخل النظام بحيث تقدم الدعم له على ألا تضع حداً لذاتها. ويعتبر النظام تمثيلاً لمجموعة الأجزاء لابتكار ناتج محدد – وفي هذه الحالة أفضلية الزبون، والالتزام، والتأييد.

فكر بالأمر بالطريقة التالية: يجب أن يتبع تصميم العملية تصميم الأنظمة تماماً كما يتبع تصميم نظام للكمبيوتر التصميم المعماري لبناء الكمبيوتر، والذي هو في الواقع تصميم للأنظمة.

تأسيس المحيط

يقوم النظام لا المكونات المستقلة بابتكار التفعيل لكي يتم في الواقع تحويل تجارب الزبون إلى عرض للقيمة قابل للإدارة فعلاً بالنسبة لأية شركة في أية صناعة.

في يومنا هذا، تقوم العديد من المؤسسات بـالتفكير بالتجربة ولكنها غير متأكدة من كيفية التوافق معها. يعتمد هذا الفصل والفصول التالية على أكثر من عقدين من العمل مع مجموعة متنوعة من الأعمال التجارية والأكاديميين المكرسين لهذا الموضوع. بدءاً من تفهم معالجة الذهن الواعي واللاواعي للمعلومات، فإنه من المستحيل تصميم ونشر أنظمة تتألف من أدلة راسخة فيها توفر للطريقة العملية لإدارة تجارب الزبون وصولاً لابتكار قيمة أكبر.

يقوم النظام لا المكونات المستقلة بابتكار التفعيل لكي يتم في الواقع تحويل تجارب الزبون إلى عرض للقيمة قابل للإدارة فعلاً بالنسبة لأية شركة في أية صناعة.

ينجح النظام عندما تندمج جميع الأجزاء المتفرقة، وجميع الأنظمة الفرعية معاً لابتكار وحدة ديناميكية متماسكة. وعندما تعمل أنظمة الأدلة الفرعية معاً لأجل ابتكار قيمة مميزة للزبون، يكون نظام إدارة التجربة في مكانه المطلوب ويؤدي عمله بنجاح.

الأنظمة المدروسة

تتعلق إدارة التجارب بدراسة وتنظيم مقصود للأدلة حول هدف يتحدد بعودة الزبون وبتفهم شامل لتأثيرات الأدلة المصممة وكل ما يعتمد عليها إجمالاً. تتطلب الإدارة من هذا المنطلق نقلة في توجيه التفكير نحو وجهة نظر تبدأ انطلاقاً من الكل نحو الجزء، لا العكس كما يجري تقليدياً. وهنا يأتي دور التركيز في التفكير بـالنظم إلى المقدمة.

يقوم راسل أكوف، وهو أستاذ علم الإدارة في جامعة بنسلفانيا، والمؤسس المشهور لنظام يدعى نظرية الأنظمة العامة General

Systems Theory، بتعريف النظام بأنه "أيـة وحـدة، افتراضـية أو مادية، تتألف من عناصر مستقلة" ولكنها في الوقت ذاته "تشكل كـلاً (وحدة كاملة) لا يمكن أن يتجزأ إلى أجزاء مستقلة"[2].

لنأخذ على سبيل المثال، نظاماً هو القمة في الأنظمة - ألا وهو جسم الإنسان. فلكل جزء من أجزائه - كالقلب، والرئتين، والمعـدة، وما إلى ذلك - تأثيره على أداء الوحدة بكاملها. وبالرغم من ذلـك، فلا يقف أحد العناصر وحده وليس لأي عنصر تأثيره المستقل علـى الوحدة الكاملة. يعتمد أداء القلب وتأثيراته على الجسم بكاملـه علـى تصرفات العقل، والرئتين، ونظام الدورة الدموية، وما إلى ذلك. وإذا تمت إزالة أي من هذه العناصر من الجسم، فإن التركيبة بكاملها من الأنظمة المترابطة لن تتمكن من العمل كالسابق. وفي الواقـع، فـإن إزالة أي جزء من الأجزاء يعتبر مميتاً بالنسبة للوحدة الكاملة.

ومن هذا المنظور، تستطيع أن ترى صـفتين مـن الصـفات الأساسية لأي نظام:

1. لكل جزء من أجزاء النظام صفات خاصة به يفقدها عنـدما يـتم فصل ذلك الجزء عن الوحدة المتكاملة.
2. لكل نظام بعض من الصفات - وهي صفاته الأساسية - والتي لا تمتلكها أيٌ من أجزاء النظام الأخرى[1].

قدم لنا أكوف رسي. وسـت شرشـمان، وآخـرون غيـرهم، مصطلح تفكير الأنظمة systems thinking لتقـديم وصـف لرؤيـة التركيبات التي تشكل الأساس للمواقف المعقدة... بالنظر إلى الوحـدة الكاملة... كإطار للعلاقات المتبادلة"[2].

إن هذه هي إحدى المشاكل التي واجهتها العديد من المؤسـسات وهي تحاول التكيف مع دلالات نجاح التحول الرقمي. وفي كثير من

الأحيان، قفزت الشركات نحو مبادرات تكنولوجيا المعلومات IT وإدارة علاقات الزبائن CRM، وهي مقتنعة تماماً بأن بناء أكثر الأنظمة تطوراً هو الذي سيجعل من العمل التجاري قادراً على المنافسة، ولكن بدون أدنى فكرة عن الاتكال المتبادل الداخلي أو قيمة الزبون الحقيقية التي يمكن التوصل إليها. تقوم كارول مور، وهي مستشارة سابقة في التكنولوجيا ومديرة حالياً لمختبر التصميم لدى مدرسة بارسون للتصميم Parsons School of Design بتحذير الشركات بـ "الاستثمار بما يمتلك قيمة، لا بما هو ممكن"[4]. فلا عجب إذاً من تلاشي أموال IT وCRM بصورة ملحوظة في السنوات القليلة الماضية.

يعتمد أداء النظام على كيفية تفاعل أجزائه أكثر من كيفية عملها بصورة مستقلة.

إن الميل للاستثمار في التكنولوجيا أو لأجل التكنولوجيا يلقي الضوء على فعالية قاعدة متصلة بالأنظمة والتي توضح نوعاً من التعاون المعكوس: إذا ما تم النظر إلى كل جزء من أجزاء النظام على حدة وجعله يعمل بأقصى فعالية ممكنة، فلن يعمل النظام باعتباره وحدة كاملة بأقصى فعالية ممكنة.

وتوضيحاً لهذه النقطة، يقترح أكوف تخيل عدد كبير من السيارات المختلفة الموديلات والمنشأ والتي يتم تجميعها في مرآب كبير. يمكنك بمساعدة علم الميكانيكا للسيارات أن تحدد أيّاً من السيارات تمتلك أفضل مُكرّبن، وأفضل محرك، وأفضل نظام للمكابح، وما إلى ذلك. ومن ثم، تقوم باستخراج هذه القطع. وتصبح جميع القطع المطلوبة لتصنع سيارة قادرة على العمل موضوعة على

أرضية الكاراج. هل يمكنك أن تخرج بأفضل سيارة ممكنة؟

بالطبع لا. فعلى الرغم من تفوق القطع كلاً على حدة، إلا أنها لن تتناسق معاً ولن تعمل بصورة صحيحة. إن الطريقة التي تتناسق بها القطع معاً، واتصالها ببعضها بعضاً، وعملها بوتيرة فعالة تعتبر حاسمة. ونتيجة لذلك، فإن أداء النظام يعتمد بصورة أكبر على تفاعل أجزائه من اعتماده على عملها مستقلة.

منظور الأنظمة

يعتبر التفكير بنظرية الأنظمة من خلال محيط ممارسة إدارة التجربة منظوراً جديداً - يحمل تحديات لا مثيل لها، ويرجع ذلك إلى ميل الأعمال التجارية الجديدة للسعي وراء الحلول (الإصلاحات) السريعة. تفكر الأعمال التجارية في الغالب تقريباً بلغة عمليات مستقلة خطية وذلك على النقيض من القيم والنتائج المدمجة لمقياس النظام.

يقدم ستيف هايكل (5) وصفاً مبسطاً لقواعد تصميم النظم المطبّق على قواعد إدارة التجربة (شكل 6-1). وفيما يلي ترجمته:

- ابدأ التصميم من الأعلى نحو الأسفل (أي باستخدام الفكرة الرئيسية كعرض للقيمة بالنسبة للزبون).
- ضع تصميم التفاعلات المتبادلة بين الأجزاء (الأدلة).
- عرف حدود النظام من خلال الكبح/التحفظ.
- قم بوصف تصميم التجربة كنظام للأدوار والمسؤوليات، حيث يتحدد كل دور بالأدلة (الوظيفية، والإنسانية، والميكانيكية) التي يجب عليه التوصل إليها.



شكل 6-1 إدارة التجربة وتصميم النظم

ابدأ من النهاية أولاً

إن الإطار النهائي هو المصطلح المستخدم في هذا النقاش الحاسم. بالنسبة لرسام الأفلام الكاريكاتورية، فإن الإطار النهائي هو آخر صورة من شريط هزلي حيث توجد الرابطة أو نقطة حل العقدة (أنظر شكل 6-2). يبتكر رسام الكاريكاتور من خلال معرفته للإطار النهائي خطاً منتظماً للقصة يقود القارئ بطريقة منطقية (أو الزبون) إلى النتيجة النهائية من خلال بضعة صور قصيرة تسبقها. ضمن هذا المحيط، تصبح كلمات وصور الرسام الحية أدلة للقارئ، وتخبره قصة متماسكة على الرغم من محدودية الزمن والمكان.

ويصبح ذلك الإطار النهائي هو النقطة المركزية للتصميم بالنسبة لرسام الكاريكاتور، كما تدعم جميع الأدلة ذلك الإطار النهائي بكل فعالية.

ويمكن قول الأمر ذاته بالنسبة للممثل الكوميدي الماهر الذي يوضح نظام التفكير مستخدماً الجملة المؤثرة كنقطة تصميم للنكتة.

شكل 6-2 يتم تصميم الأدلة أثناء تصميم التجارب بناء على الاحتياجات العاطفية والرغبات لعودة الزبون.

تصميم التجارب (عودة الزبون) *الإطار العاطفي النهائي*

الاحتياجات والرغبات التي تركز على الزبون	تصميم أدلة ← العودة	تصميم أدلة ← العودة	تصميم أدلة ← العودة

ليس من قبيل المصادفة أن ولت ديزني، والذي كان رساماً كاريكاتوريًا، هو الذي ابتكر واحداً من أكثر أنظمة إدارة التجربة تطوراً ورقياً حتى يومنا هذا. وبطريقة ما، يعتبر ابتكار نظام لإدارة التجربة هو ابتكار لشيء مماثل. عندما تبدأ في بناء نظام فعال لإدارة التجربة، فسوف تتعلم كيف تقوم بنسج خيوط الأدلة على صورة جمل قصصية مختصرة تقوم بتوجيه زبائنك نحو الإطار النهائي المطلوب.

إن تفهم الأدلة ذات المعاني (بالنسبة للزبون) ووصفها بمهارة ومراقبتها باستمرار هي التي توفر التفعيل لإدارة ما لا يمكن إدارته. عليك ألا تفكر بإدارة التجربة على أنها خطية وتابعة لقيادة العملية. فبمجرد انطلاقها ومضيها، فستجد بأنها تأخذ صورة إطار ثابت ديناميكياً (والذي ينجح مهما حصلت من تغييرات وتحت كل الظروف، مما يسهل التكيف بصورة عالية) يمكن للشركة استخدامه لكي تجعل تحركاتها في خط واحد باستمرار مع رغبات وقيم الزبون المتغيرة.

البراعة المسرحية المنتظمة

يعتبر تقييم النظام من خلال الأداء أحد مظاهره الهامة، بينما يتم قياس العملية بصورة أكبر من خلال الالتزام. وقد أصبح المسرح مجازاً مفيداً لتفهم هذا التميز.

من منظور الحضور الحي في المسرح، يبدو أن الأداء الفعلي لأية ليلة يحدث بتسلسل محدد وخطي يمكن التكهن به: حيث يقود الفصل الأول إلى الثاني، وهكذا دواليك. ولكن وبنظرة فاحصة عن قرب يمكننا أن نرى تصميم أنظمة إدارة التجربة في كل مكان منه.

أولاً، لنأخذ الكتّاب المسرحيين والمخرجين الذين يبدأون برسالة يرغبون بتوصيلها للحضور. يمكن التفكير بالمسرحية التي يعبرون عنها كتصميم للتفاعل المتبادل بين الأدوار وبين الأدوار والجمهور حيث تمثل الأدوات المستخدمة على المسرح الميكانيكيات، وحضور المسرح الإنسانيات، ويتم تدريب الممثلين لأداء أدوارهم وشخصياتهم على نحو ثابت خلال المسرحية بكاملها.

خلف المشاهد المسرحية، كانت الشركة التي تقدم العديد من المسرحيات والتي تخرج الأداء مرتبطة بنظام يمكن التوسع به وتكراره على مدى سنوات حيث يتم العثور على موقع، وابتكار الإعداد المسرحي والأزياء، وتشكيل الإضاءة، وتقدير الإضاءة والمناظر. ويتم اختيار الممثلين وتوزيع الأدوار - ومن المحتمل القيام بتوفير بديل للممثلين تحسباً لأي غياب مفاجئ. كما يتم تعيين موظفين وراء الكواليس ليتدبروا الستائر، والإضاءة، وتغيير المناظر، وتحريك العديد من تفاصيل الأداء والتي لا حصر لها.

وقبل ليلة الافتتاح بمدة طويلة، يعمل كل من المخرج والمنتج

على تقدير كيفية تقديم العرض ضمن الميزانية والموارد المالية. ومن خلال التمرين المستمر، تقوم الشركة بتشذيب عناصر الحوار والإخراج المسرحي المترابطة والتي لا حصر لها لتدور حول تلك الرسالة والمشاعر التي ستلقى الأصداء لدى الحضور. وبناء على تلك الفكرة الأساسية، يمكن للإعداد المسرحي أن يكون مبسطاً أو مفصلاً، والإضاءة قوية أو خافتة، والأزياء رصينة أو كاشفة، والأداء متحفظاً أو متحرراً.

وفي آخر الأمر، يتم الإعلان عن الإنتاج، فتنجم عنه توقعات حول نوعية تجربة الترفيه التي سيقدمها. وفي ليلة الافتتاح، يصل أول الحضور، وترتفع الستارة، ويقوم الممثلون بأدوارهم، ويتم توصيل الأداء إلى الجمهور. وأخيراً، بذلك يوضع كل العمل الجاد السابق بين يدي الجمهور المقصود. ويستمع الجميع باهتمام لصوت التصفيق والحماسة لدى إنزال الستارة.

وتتكرر الدائرة ثانية. ولكن وقبل كل أداء جديد، يتم ضم ملاحظات فريق الإنتاج واستجابات الجمهور السابق، والنقاد، وحتى مراجعات الكلام المتداول والمتناقل من قبل أصدقاء الشركة للحفاظ على حيوية العرض وهدفه.

مهما يكن العرض للواحد جيداً أو سيئاً، فالجميع الذين يشاركون يعرفون بأنهم سيعتلون خشبة المسرح ثانية – أمام جمهور جديد سيحكم على عملهم فقط من خلال تجربة الأحداث التي تجري على خشبة المسرح خلال إنتاج بعينه. ولكن بالرغم من أن تركيز الجمهور كله ينصب على أداء واحد، فإن حرفة الشركة يجب أن تمتد بصورة منتظمة على مر تلك الساعات القليلة المهمة – فإن العرض المتواصل بكامله، لا أداء واحداً بعينه، هو الذي يحدد نجاح الشركة.

إن النجاح الساحق للعروض لا يأتي من قبيل الصدفة. فالنجاح يصبح ساحقاً لأن كل من شارك فيه، سواء على خشبة المسرح أو وراء الكواليس، يقوم بالأشياء الضرورية بطريقة منتظمة جداً تكراراً، مما يؤدي إلى تنشيط نقاط القوة، بالإضافة إلى إحداث تغييرات وإدخال تحسينات عند الضرورة. وفي كل مرة ترتفع فيها الستارة، يمتد شريط تجربة جديد أمام الجمهور.

الأداء هو كل ما في الأمر

"إن العالم كله خشبة مسرح" ملاحظة (مقولة) تناسب عالم والت ديزني تماماً، كما أنها تناسب أي مبنى يلعب فيه الأطفال في مجتمع محلي أو أية تجربة في أي عمل تجاري. وفي الواقع، تعتبر صناعة الترفيه بكاملها صناعة تجربة أكثر منها صناعة خدمة، حيث يبنى نجاح أو فشل الشركات على قدرتها في توصيل المرح والجمال اللذين ينالان تقدير الزبائن.

"إن العالم كله خشبة مسرح" ملاحظة (مقولة) تناسب عالم والت ديزني تماماً، كما أنها تناسب أي مبنى يلعب فيه الأطفال في مجتمع محلي أو أية تجربة في أي عمل تجاري.

كيف يرتبط هذا كله بإدارة التجربة؟ تماماً كما يقوم المسرح بتوصيل عرض لقيمته من خلال الأداء المسرحي الذي تم الإعداد له بكل دقة، كذلك أيضاً تركز الأعمال التجارية على التزويد بتجارب كاملة لبناء الأفضلية، والتي تعلو وتهبط بناء على أدائها الخاص.

كان جون ديتون، وهو أستاذ لإدارة الأعمال في هارفرد بزنس

سكول Harvard Business School، أول من كتب عن المسرح وإدارة الأعمال كنموذج للأداء وذلك في عام 1989[6]. ومن بعده قام بـاين وغيلمور[7] وبيرند شمدت[8] بالتطوير والتوسيع انطلاقـاً مـن ذلـك المنظور.

بالنسبة لديتون، تعتبر القصة هي الطريقة الطبيعية للأشـخاص في التعبير عن التجربة حيث تعتبر القصص بالإضـافة إلـى الأداء طريقة للأشخاص للتعلم من بعضهم البعض. وتعمل القصص الجيدة على تغليف التجارب التي تبقى راسخة في الذاكرة. يعتقد ديتون بـأن التفاعل مع الزبائن عبارة عن "نظام درامي بصورة جوهرية"، ذلـك أن الزبائن يتفاعلون مع طريقة الشركات في التسـويق مـن خـلال الاستجابة أو المشاركة في الأداء. وهو يقرر بأن القائمين بالتسـويق عادة ما يشيرون إلى ما يقدمه السوق على أنه المنتج، لكن المنتج هو مجرد احتمال متجمد للأداء"[9].

يتبع ذلك خيارات استراتيجية يجب اتخاذها تبعاً لنوع الأداء الذي تختاره مؤسستك للتصميم والتوصيل. طبقاً لما يقوله ديتـون "إن ما يعتبر تزييفاً في محيط ما قد يعتبر مرحاً في محيط آخر"، ويعود القرار للزبون كي يختار من بينهما. فالزبائن هم أصـحاب القرار فيما هو موثوق به، وما يرتبطون به، وما سيشـكل قيمـة بالنسبة لهم.

ولهذا السبب، فإن المنتجين والمخرجين المسـرحيين الجيـدين يقومون بتخصيص وقت لمحيط تقديم الأداء يتساوى مع الوقت الـذي يخصصونه للمحتوى الذي يتم توصيله من قبل الـنص والممثلـين. ويمكنك أن تفعل ما يفعلونه تماماً - حيث تنطبق الديناميكيات المماثلة على الذين يشرعون في هندسة تجارب زبائنهم.

إعلان لتجربة أداء

امتداداً بالمجاز المسرحي إلى نقطة أخيرة، فإن هنالك فارقاً هاماً موجه للأنظمة وذلك بين مواصفات وظيفية تركز على عمل الوظيفة ودور يركز على النتائج والمسؤوليات.

باستثناء ديزني المشهور وآخرين قلائل، فقد تعود أغلب العاملين في مجال الشركات أن ينظروا إلى أنفسهم ضمن محتوى المواصفات الوظيفية، لا الأدوار. وكذلك مؤسساتهم.

وهنا تكمن فرصة أخرى للانتقال إلى أنظمة إدارة التجربة الفعالة مما يعني بأن سلوك الفرد يجب أن لا يكون مكتوباً وإنما يمكن التدرب عليه. كما يمكن تدعيم الأدوار من خلال الزي، ويعمل كلا الأمرين على تزويد الزبائن بأدلة هامة.

يعكس السلوك المهني للطبيب حزمة قوية من الأدلة الإنسانية. كما تضفي أدلة مثل المعطف الأبيض أو سماعة الطبيب تميزاً على الدور ودعماً للأداء. ومن المثير للاهتمام أن مثل هذه الحزمة من الأدلة لم تعد مميزة في عالم الطب اليوم كما كانت في العقود السابقة.

ومن المثير للاهتمام، أن الأدوار توحي بالثقة أكثر مما يوحي بها الأشخاص أنفسهم الذين يقومون بأدائها. فبينما ينتاب الملايين من الأشخاص الشحوب لدى اقتراب شاب متأنق من أطفالهم فإنهم لن يفكروا مرتين بالأمر لو أن هذا الشاب جاء بزي ميكي ماوس. وستبقى الثقة في مكانها طالما استمر في أداء دور ميكي ماوس.

وفي الواقع، يطلب من العاملين اليوم وبانتظام لعب أدوار متعددة: كالمدير، والمرشد، وعضو في فريق، والمقدم، والمبتكر، والمنفذ. وسينجح نظام إدارة التجربة الذي تبتكره إلى الحد الذي يشجع الأفراد لديك ويمكّنهم من الارتجال - وذلك بتحوير لغتهم،

وفكاهتهم، ودرجة صراحتهم، ونبرة صوتهم من ضمن أمور عدة لتتناسب مع الدور المحدد أو الجمهور أو خلفية المسرحية.

توقعات واقعية

تبدأ العديد من المؤسسات بكل جدية في تفعيل رؤية لمنتجاتها، وخدماتها، وعلاماتها التجارية، ومراكزها التنافسية، لكي تفقد فيما بعد القوة الدافعة نتيجة للتنافس بين المتطلبات المتضاربة على الوقت المحدود والاهتمام. وبترتيب مختصر لافت للنظر، يمكن للرؤى التي كانت واضحة يوماً ما وللمداخل البسيطة والمدروسة أن تتفكك وتصبح عاجزة عن الإنتاج.

يعكس الكثير من الانحياز الخاطئ والصراع الافتقار إلى نظام محدد وإلى حزمة من المسؤوليات التي تضع جميع الأنشطة نصب الأعين لدى بروز حاجة إلى اتخاذ أي قرار. ويميل الموظفون إلى فقدان الشعور بالالتزام المستمر لدى العجز عن دمج الجهود في مدخل منتظم يقوم باستمرار بتجديد التركيز على توصيل قيمة حقيقية للزبون. وتنتقل في كثير من الأحيان أولوياتهم من توصيل قيمة للزبائن إلى العودة لإدارة الموارد المحدودة وخدمة القوى الداخلية.

وباعتراف الجميع، فإن مصطلح إدارة التجربة هو اسم مغلوط نوعاً ما. لأنك لن (وليس بإمكانك أن) تدير التجارب بالمعنى الحرفي للقدرة على ممارسة التحكم بالضبط على ما يحس به زبائنك وما يعطونه قيمة وعلى المشاعر التي يحملونها في المستقبل. ولكن اكتساب المفهوم الأعمق لكيفية تأثير احتياجات ورغبات الزبائن على أفضلياتهم سيساعد على ابتكار أدلة مهمة. انطلاقاً من هذه النقطة، فإن الإدارة المنتظمة لتلك الأدلة ذات الصلة والتي تسعى نحو الإطار النهائي الذي

يعكس القيمة المرغوبة بالنسبة للزبون، سوف تساعد على تشكيل المشاعر التي يكنّها زبائنك نحو عملك التجاري وعلى ميلهم إلى العودة والتعامل معك ثانية - حتى في ظل أشد الأسواق تنافساً.

إدارة عرض القيمة

يوجد ميل واضح لدى الأعمال التجارية اليوم للحديث عن مبادرات التغيير كأنظمة ويفضلونها على عروضات القيمة الشاملة. وعلى نحو ملائم، يشير ستيف هايكل إلى هذا الأمر بنظرية "التثبيت"[5] حيث يلاحظ هايكل بأن الأعمال التجارية تميل إلى تثبيت الأشياء بممارسات موجودة بدلاً من دراسة أفضل طريقة لتشكيل وتطبيق شامل لشيء جديد.

وفي الذاكرة الآنية، على سبيل المثال، فإنه من الواضح بأن نظرة العديد من المؤسسات إلى خدمة الزبون وحتى إلى إدارة الملكية كانت باعتبارها "تثبيتات" - ومجرد أمور أخرى متفرقة يجب القيام بها. وحتى أفضل النوايا تستسلم للفوضى المستمرة، لكي تصبح مجرد ذلك النوع من البرنامج اليومي الذي يمحوه الزمن بسهولة. ولكي تنجح في تفعيل التجربة كعرض للقيمة، فسيصبح من الحسم التفكير من منطلق تصميم النظام لا العملية أو تصميم البرنامج.

سواء كنت ملتزماً بتفعيل كامل للتجربة كعرض للقيمة - وإعادة تشكيل مؤسستك بكاملها كنتيجة لذلك - أو ترغب بكل بساطة باكتساب القليل من البصيرة للأفعال التي تعطي تحسينات جزئية قصيرة المدى، فإنك سوف تتقدم. وفي النهاية، مع ذلك، يجب عليك أن تقوم بما هو أكثر من إصلاح لبعض الأجزاء لكي تكتسب مزية تنافسية حقيقية.

طبقاً للأمر الواقع فأنت تعمل الآن على ابتكار التجارب - إذ لا يمكنك ألا تبتكر تجربة.

ومع ذلك، فإن ما تريده هو القيام بإدارة القيمة التي تبتكرها التجربة عن تصور وتصميم لا أن تتركها تحدث بصورة عشوائية.

يؤيد القوام المتنامي من الأدلة القصصية المكافآت الناتجة عن اتخاذ مدخل منتظم لتحسين قيمة تجربة الزبون كطريقة لتحريك سنارة الحبك بالنسبة للنتيجة النهائية. والتحدي الآن هو في كيفية تجنب إغراء الاندفاع نحو نشاط مسعور. ومع ذلك، يجب ألا يتم تحديد كيفية البدء من خلال الوقت وإنما من سرعة الانطلاق. فالأمر لا يتعلق بسرعة أداء الكمية التي تؤديها، وإنما المقدار الذي تؤديه والذي يبتكر حقاً قيمة ونتائج.

لتأخذ ما يلي كمحيط لمساعيك:

الملاحظة رقم 1

أصبحت إدارة التجربة المنتظمة، والتي تم الإدراك في السنوات القليلة الماضية بأنها نوع من الفن الغرائزي والحدسي تقريباً، جاهزة الآن لتصبح علماً للإدارة. وكما تندمج المعلومات العظيمة المتعلقة بكيفية اتخاذ الزبائن للقرارات مع المفاهيم المتطورة في مجال إدارة التجربة، فإن الفرصة في توصيل تجارب الزبون الأكثر اندماجاً ستستمر في التوسع.

النتيجة: ستصبح إدارة التجربة في المستقبل شرطاً للمنافسة بفعالية.

الملاحظة رقم 2

تتناسب المزية التنافسية التي يمكن تحقيقها من خلال إدارة التجربة طردياً متناسباً مع قدرة المؤسسة على تصميم وصيانة تجارب فعالة، ومدمجة، وذات معنى. والمحصلة أكبر، بالفعل، من الأجزاء.

النتيجة: سوف تستفيد مؤسستك من إدارة التجربة إلى حد أنها تستثمر فيها بمقياس منتظم.

الملاحظة رقم 3

تماماً كالفائدة المركّبة، فإنّ الإمكانات الكاملة للتجربة كعرض للقيمة سيتم تحقيقها بصورة تراكمية على مر الزمن، مع نمو أسّي للمكافآت بمجرد القيام بوضع نظام ناجح.

النتيجة: لا تعتبر التجربة كعرض للقيمة على أساس واسع الانتشار حلاً سريعاً وإنما عامل لتحول طويل الأمد، ولقيمة مستدامة، ولمزية تنافسية.

ليست هناك من عملية كونية وخطية بحتة لكي تتبعها جميع المؤسسات لأجل ابتكار هذا التركيز. ولكن يمكن لمدخل منهجي لإدارة التجربة نابع من تصميم للأنظمة ومنظور تطويري أن يصل بك إلى هناك.

مدخل منتظم

إن المدخل المنتظم لنظام إدارة التجربة هو الذي سيساعدك على تشكيل وإعادة تشكيل مستمرة لمساعيك لإحداث التأثير الأقصى على الزبون، والذي سيعمل على تزويدك بنوع من المدخل التكيفي الذي يركز المؤسسة باستمرار وبالضبط على ما يناسب زبائنك بصفة خاصة وعلى السوق في أية لحظة.

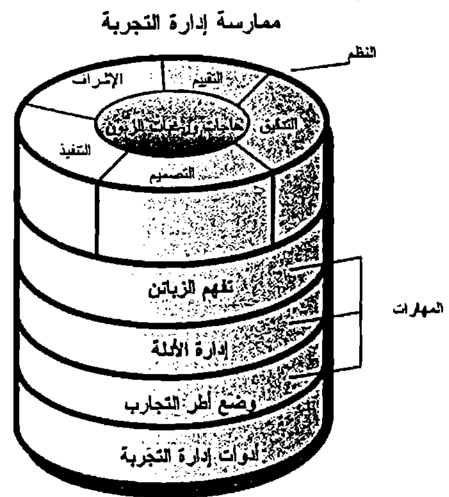
يستخدم تصميم وتطوير نظام إدارة التجربة العديد من الأدوات والمهارات التي تدعم قواعد بارزة ولكنها مترابطة. يعتمد تشكيل مثل هذا النظام على ثلاث قواعد رئيسية:

1. ابدأ من تفهم نتيجة النظام من وجهة نظر الزبون: قم بربط احتياجات ورغبات الزبون بالخطوات التي تأخذها على عاتقهم.

2. حافظ على الصورة الشاملة أو الإطار النهائي حيًا في ذهنك؛ ركز على التفاعلات التبادلية بين الأجزاء، لا التحركات داخل أي قطاع بعينه.
3. اعمل دائماً على قياس التطور بلغة هدف النظام وسبب وجوده.

يمكن تسهيل القدرة على تفعيل كامل للتجربة كعرض للقيمة للزبائن والموظفين من خلال تطبيق قواعد محددة تطلق العنان لقدرات التجربة التي يتم إنجازها وذلك ببراعة المهارات المميزة وبمعونة الأدوات المميزة التي تعتمد على التجربة (شكل 6-3).

ممارسة إدارة التجربة



شكل 6-3 نظم ومهارات ممارسة إدارة التجربة

نظم إدارة قيمة التجربة

إن النظم التي يمكنك الاعتماد عليها في ابتكار أنظمة لإدارة التجربة، والتي سيتم استكشاف كل منها على حدة في الفصول التالية تشمل:

- تقييم التجارب: وهو تعريف وتفهم ابتكار مؤسستك لتجارب لأجل جماهير متعددة في محيط المعلومات والممارسات المتوفرة. قد يكون من المفيد التفكير بهذا الأمر بلغة الطوبوغرافيا – أي تعلم مواصفات قطعة الأرض التجريبية حيث يتم إجراء التجارب وإمكانية ابتكارها، والوصول بها لأقرب ما يكون للكمال ومن ثم إدارتها.
- تدقيق التجارب: هو القدرة على تقدير درجة حدوث التجارب العشوائي وبالمصادفة، وتشخيص الفجوات القائمة بين رغبة الزبائن والتجربة التي يخوضونها حالياً.
- تصميم التجارب: وهو التوضيح المقصود للأدلة الإنسانية، والميكانيكية، والوظيفية لكي تعمل بمجموعها على توصيل الإطار التجريبي النهائي وربط الزبائن بالتجربة الكاملة. إن تصميم الأدلة وإلغاء بعضها للتأكد من تناسقها مع فكرة التجربة الأساسية، والعلامة التجارية، والرؤيا، والقيم يعتبر أمراً رئيسياً بالنسبة لتصميم التجارب.
- تنفيذ التجارب: هو ترسيخ للأدلة المختارة وتصاميم التجربة المدمجة في تجارب الزبون، ومن ثم القيام بتجربتها، ومعرفة مصدرها، والعمل على تشييدها وتدويرها اقتصادياً بصورة فعالة لتحقيق أهداف محددة ومن ثم العمل على ابتكار قيمة مع الزبائن والموظفين.
- الإشراف على التجارب: هو إدارة النظام عبر الإشراف المستمر على التأثيرات وتنشيط الأدلة لإحداث أقصى التأثيرات على ولاء الزبون وتأييده.

تطوير المهارات والأدوات

في أية تجارة أو حرفة، تتيح المهارات لمن يمارسها ممن يمتلك مفهوماً بالنظم الضرورية والقواعد المختصة اختيار الأدوات التي تساعد على تقديم النتائج العملية. فالمهارات التي يستدعيها الكهربائيون مثلاً لتركيب مفتاح إنارة أو إعادة ربط أشرطة تجمع ما بين البراعة المادية والمفهوم العقلاني لمبادئ الكهرباء. وبناء على مهاراتهم الكهربائية، يمكن للمقاولون اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار الأدوات والمواد التي يجب استخدامها في عمل معين كالأسلاك أو القطّاعات أو علب التوصيل، وما شابه.

بينما تقوم بمباشرة ابتكار لنظام إدارة للتجربة، فستساعدك مهارات مماثلة على تفهم القواعد واختيار الأدوات المناسبة لوضعك. تكون بعض هذه المهارات متجذرة في نظرية التصميم العام - المعماري، الداخلي، الحي، وتصميم المنتجات والبيع بالتجزئة. وكان آخرون رياديين في مجالات كالهندسة، وعلم النفس، وتطوير المؤسسات، وأبحاث التسويق، والاتصالات، والتعليم، والبناء، وتصميم الإعداد المسرحي، والتخطيط للمناسبات. وتفيد غالبيتها الأعمال التجارية بينما القليل منها والتي يبلغ موظفوها حوالى نصف الدزينة كما هي بالنسبة لفرورتشن 100 (100) Fortune، يمكن تطبيقها لدى المنظمات الحكومية واللاربحية كالشركات الحديثة.

ليس هنالك من مهارة وحيدة أو نظام أو أداة تمتلك الحل الوحيد أو النظير لإدارة التجربة المرغوبة لدى ديزني والتي تدعى بـ "بيكسي داست". إن الخليط المبتكر لأكثر من منظور ومهارة هو الذي يطلق العنان للإمكانات الكاملة للتجربة لابتكار قيمة تجريبية. وللأسف، هناك ميل إنساني كبير للتركيز الكثيف على ناحية محددة

ذات أهمية مما يؤدي إلى فقد الإحساس بالمنظور بالنسبة للمهـارات الأخرى ومساهماتها. ومرة أخرى، إن التركيبة ككل لا واحدة بعينها هي التي ستساعدك على الوصول إلى أقصى العوائد على استثماراتك في إدارة التجربة.

ليس هنالك من مهارة وحيدة أو نظام أو أداة تمتلك الحل الوحيد أو النظير لإدارة التجربة المرغوبة لدى ديزني والتي تدعى بـ "بيكسي داست". إن التخليط المبتكر لأكثر من منظور ومهارة هو الذي يطلق العنان للإمكانـات الكاملة للتجربة لابتكار قيمة تجريبية.

تتضمن المهارات: تفهم الزبائن (من خلال أبحاث التجربة وعلم اللغة)، إدارة الأدلة (من خلال الانتباه الحسـي وحساسـية الأدلـة)، ووضع أطر تجريبية (من خلال تعليم التجربة، ومقـاييس التجربـة وتواصل التجربة).

التفكير بانتظام

يعتبر الدمج المحترف للأدلة الإيجابيـة، القديمـة والحديثـة، باستخدام النظم التي تركز على التجارب بمثابة المفتاح لتطوير نظام ناجح لإدارة التجربة. والنتيجة هي تعاون أكثر قدرة وتميزاً بمراحل عديدة من المجموع البسيط للأجزاء.

وفي النهاية يجب أن تتمكن المؤسسة من تشـكيل نظـام إدارة التجربة لدمج هذه النظم. وفي الفصول التالية، سترى كيـف تـتعلم المؤسسات القيام بذلك بالضبط.

المراجع

1. Jim "Mattress Mack" MacIngvale. Always Think Big, pages 158-159 (Chicago: Dearborn Financial Publishhing, 2002).
2. Russell L. Acoff. Acoff's best: His Classic Writings on Management, page 16 (New York: John Wiley & Sons, 1999).
3. Vincent P. Barabba. Meeting of the Minds: Creating the Market-Based Enterprise, page 8 (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1995).
4. Carol Moore. "The New Heart of Your Brand: Transforming Your Business Through Customer Experience", page 1. Design Management Journal (2002).
5. Stephen Haeckel. "Leading on Demand Businesses-Executive as Architects", IBM Systems Journal, Vol. 42, No. 3 (2003).
6. John Deighton, Daniel Romer and Josh McQueen. "Using Drama to Persuade", Journal of Consumer Research, Vol. 16 (December 1989).
7. B. Joseph Pine II and James H. Gilmore. The Experience Economy Work Is Theatre & Every Business a Stage (Harvard Business School Press, 1999).
8. Bernd Shmitt, David Rogers and Karen Vrotsos. There's No Business That's Not Show Business (Financial Times Prentice Hall, 2003).
9. John A. Deighton. "The Consumption of Performance", Journal of Consumer Research, Vol. 19, page 368 (December 1992).

الجزء الثاني

تطبيق

إدارة التجربة

7

نظام تقييم التجربة

لاحظت العديد من المؤسسات - ابتداء من ديزني وكرسبي كريم ووصولاً إلى أمثال هارلي ديفيدسن، ومايو كلينيك، وتارغت، ومتاجر كول التوزيعية - مدى قدرة تجربة الزبون الكاملة على المساهمة في مزاياها التنافسية. يركز نظام التقييم، وهو أول النظم الستة المميزة في ممارسة إدارة التجربة، على تحديد رابطة بين مصادر المؤسسة الداخلية والتوقعات التجريبية لدى زبائنك.

تعلمت أفس رنت أ كار Avis Rent A Car وبسرعة حقيقة الإدراك الحسي للزبون وارتباطها بولاء الزبون. يقول رونالد ماسيلي، وهو نائب الرئيس السابق لديها لتطوير المنتج، بأنه اتضح أن مشاعر الزبائن حيال أنفسهم خلال تجاربهم أثناء الاستئجار أثبتت بأنها أفضل دليل على الاحتفاظ بالزبون من مقاييس رضا الزبون التقليدية التي جرى استخدامها لدى أفيس.

وهو يؤكد على أن نفاذ البصيرة هذا لم يكن ليتضح أبداً لو لم تقم أفيس بتقييم إمكانية تجربة الزبون كعرض للقيمة بالنسبة لها وتفضيله على الاستمرار بالاعتماد على تحسين النوعية وحدها. دفعنا لاكتساب نفاذ أعمق للبصيرة التجريبية بسنوات إلى الأمام مقارنة بالجميع.

ومجرد تبني عزم تجربة الزبون بحد ذاته أصبح مزية تنافسية"[1].

لماذا التقييم؟

إن هدف التقييم ذو شقين:

1. تحديد قدرة وإرادة المؤسسة على تحويل توكيدها إلى التجربة كمركز لقيمة العرض التابعة لها.
2. تحديد أكثر المواقع منطقية ضمن المؤسسة للمبادرات التي تقودها التجربة، وحجم الجهود الواجبة.

يحدد لك تقييم تجربة الزبون لدى شركتك وسوقك موقعك، والذي يساعدك بدوره على اتخاذ القرارات المتعلقة بما يمكنك أن تتوقع فعله وعلى طول الفترة الزمنية له. تستطيع بعض الشركات أن تقفز هناك في الحال. وبعضها لا يستطيع. ويمتلك البعض الموارد المالية لإطلاق مبادرات واسعة. بينما يضطر البعض إلى عمل التغييرات بصورة متزايدة.

كما يحدث بالنسبة لأي بحث عن المعلومات، فالمكان المناسب للبدء هو في اكتشاف ما لديك من معرفة في الوقت الحاضر، وتحديد ما لا تعرفه ولكنك تحتاج إلى معرفته، والبقاء على أهبة الاستعداد لاكتساب البصيرة حول ما ليس لديك معرفة به ولكنك تجهل أنك لا تعرفه.

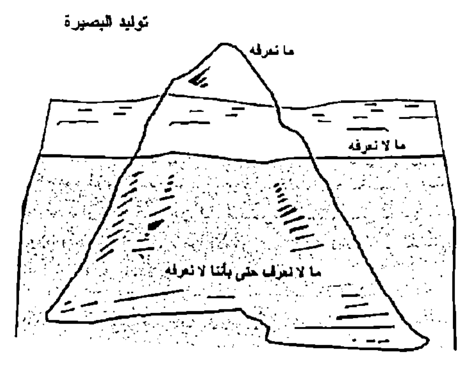
وكلما ازدادت معرفتك بزبونك وتحدياتك للافتراضات الاعتيادية، تسارع تعلمك وقدرتك على الابتكار.

هناك ثلاثة أسئلة أساسية لنظام التقييم:

1. ما هو التأثير المحتمل الذي تمثله إدارة تجارب الزبون بالنسبة للمؤسسة؟

2. كيف يتم حالياً ابتكار القيمة التجريبية للزبائن؟
3. ما هي الموارد المالية المتوفرة لتحسين طريقة مؤسستك في ابتكار قيمة التجربة والوصول بها إلى أقصى ما يمكن؟

كما يحدث بالنسبة لأي بحث عن المعلومات، فالمكان المناسب للبدء هو في اكتشاف ما لديك من معرفة في الوقت الحاضر، وتحديد ما لا تعرفه ولكنك تحتاج إلى معرفته، والبقاء على أهبة الاستعداد لاكتساب البصيرة حول ما ليس لديك معرفة به ولكنك تجهل حتى إنك لا تعرفه (شكل 7-1).



شكل 7-1 توليد بصيرة المعرفة وأن ما هو موجود أسفل قمة الجبل الجليدي هو الذي يشكل الفارق

في كثير من الأحوال، تظهر اكتشافات مثيرة لدى سبر أغوار مناطق جديدة وعندما تتوقع غير المتوقع. لا يتعلق نظام التقييم فقط

بتأكيد الافتراضات وإنما يتعلق أيضاً بتوفر الشجاعة والصبر للانفتاح على استخدام عدد كبير من الأدوات والتقنيات التي تقدم أكثر فرصة واعدة لاكتساب بصيرة متميزة ومعلومات عن زبائنك. وبالرغم من ذلك، عليك أن تبقى على أهبة الاستعداد، لأن ما تتوصل إليه ربما يشكل تحدياً لنطاقات مريحة ولتفكير راسخ في أعماق المؤسسة وكذلك في الصناعة بكاملها. عليك أن تعتبر أنه من المسلمات ما يتوصل إليه تقييم نقاط القوة والضعف التجريبية لدى مؤسستك من تحدٍّ لك لتفكر ملياً فيما تعرفه حقاً فيما يختص باحتياجات ورغبات الزبائن. فبدون هذا الأساس، ستجد نفسك معرضاً لخسارة أفضليتك، وحصتك في السوق، وولاء زبونك الطويل المدى.

وكما سنبحث لاحقاً في هذا الفصل، فعندما قرر قسم فلوريدا لبروغرسف أوتو إنشورنس Progressive Auto Insurance القيام باختبار لحل المطالبات في موقع الحادث نفسه، كان ذلك بمثابة تحدٍّ كبير للأعراف المقبولة في الصناعة في ذلك الوقت. وفي الواقع، فإن ذلك المفهوم لم يكن معروفاً من ذي قبل. كانت هذه الخطوة غير المسبوقة مدفوعة بالكامل من قبل البصيرة المستقاة من احتياجات الزبون. ولم يقف أي شيء من الأمور التي كانت تقليدية في الماضي عائقاً أمام التفكير بقيادة بوب مكميلان.

استكشاف طوبوغرافيا التجربة

إنه من المهم جعل منظور التقييم التابع لك عريضاً وغير مثقل بالعوائق قدر الإمكان. يقوم ستيف كارليل، وهو واضع للخطط الاستراتيجية لدى جنرال موتورز، والذي قام باكراً بتبني التجربة كعرض للقيمة، بوصف التحدي بأنه الانتقال من لوح أبيض بحجم سطح مكتب إلى لوح أبيض بحجم شاشة سينما يرتادها المشاهدون

بسياراتهم. يختار الزبائن التعامل التجاري معك بناء على تجـربتهم الكاملة. مما يعني أنه خلال جميع مراحل شريط التجربة بالنسبة لهم، يكشف التقييم فرصاً لبناء الأفضلية أكبر بكثير مما ربما تكـون قـد ركزت عليه في السابق. على الرغم من أن هذا الاحتمال يبدو مثبطاً للهمة، إلا أن عليك اتخاذ قرار بالبدء بسجل نظيف واستكشاف كـل المساحة البيضاء المفتوحة أمامك.

ومن بعض النواحي، يمتلك التقييم تشابهاً بسـيطاً للسـير فـي الغابات. فما تراه هو أداء للمكان الذي أنت فيه، ولكيفيـة وصـولك إليه، وللمكان الذي ترغب بالذهاب إليه. وتتغير رؤيتك بتحركك على الأرض. وفي النهاية يساعدك هذا المنظور المتغيـر علـى اختيـار أفضل الطرق لكي تصل إلى المكان المنشود. على سبيل المثال، لـو أن هناك تلة على يمينك، فإنك لن تتمكن من التأكد مما يوجـد إلـى الجانب الأبعد منها إلا حينما تتمكن من رؤية أفضل للمنظر بعد إزالة العائق.

قد يكون الأمر مغرياً، ولكن لا تقم بإحضار الجرافات والبـدء بإعادة تشكيل مساحة الأرض في الحال. إذ لن تتمكن من معرفة مـا الذي تعمل عليه إلا إذا قمت أولاً بتطوير خرائط جيدة ترشدك خلال مساعيك. عليك البدء بتحديد ما يتوفر لدى المؤسسة مـن معلومـات حول توصيل تجربة الزبون الحالية وقيمتها بالنسبة للزبـائن. وبنـاء على ذلك، يمكن لك أن تبدأ في استنباط ما تحتاج إلى زيادة معرفته، وربما تتوصل إلى بعض المؤشرات لتلك النواحي غير المدرجة فـي الخريطة والتي يجب استكشافها الآن، مما قد يطلق العنـان لفـرص ذات قدرات أكبر بكثير.

في سنوات سابقة، كان أوفس ديبو Office Depot، وبعد التفكير

ملياً في إطلاق جهود تجربة الزبون، ميالاً للاندفاع والقيام بإزالة بعض الأتربة. كان يمتلك مسبقاً معلومات مفصلة عن أنماط البيع في متاجره، والقوى المتنافسة في أسواقه، ونتائج سنوات متواصلة من مبادرات عملية النوعية، والقراءات البارومترية لما يرضي الزبون عموماً.

وعلى الرغم من قيام أوفس ديبو بالاستفسار وعلى مدى سنوات من زبائنه عبر أسئلة وظيفية أساسية عن منتجاته وخدماته، إلا أنه لم يسبر الأغوار للتوصل إلى بصيرة لما يشتقه الزبائن عاطفياً من قيمة لدى شراء أجهزة المكتب ومستلزماته. وبقبولهم لفكرة أن إدارة التجارب ستكون شيئاً جديداً ومختلفاً، فقد توصلوا إلى استنتاج أنهم لا يعرفون حرفياً ما يحتاجون إلى معرفته فيما يخص ما كان يواجهه زبائنهم في متاجرهم. ولذلك انطلقوا بالبحث. يعمل التقييم على التزويد بمفهوم مثير للدهشة لطوبوغرافيا التجربة التي تقود إلى إعادة تركيز أساسي للطريقة التي يمكن بها لأوفس ديبوت تغيير موقعه بالنسبة لزبائنه.

وكجزء من مساعيه المستمرة للتحسين، فقد التزم أوفس ديبوت ببناء أكثر من دزينة من المتاجر الجديدة ذات النموذج الأصلي. ولكي تتعلم أيضاً ما هو أكثر عما لا تعرفه، اتخذت الشركة قراراً باستخدام هذه النماذج الأصلية بصورة تصاعدية كمختبرات حقيقية للبحث، وتصميم التجربة، والمتابعة والتعلم على المدى الطويل.

قال شون مكغي، والذي كان رئيساً لأوفس ديبو في ذلك الوقت: "كان ذلك مجهوداً لإعادة تشكيل تفكيرنا، ولكي نتفهم بأن التجربة يجب أن تكون عرضاً للقيمة وأن كل ما في التجربة يمثل أدلة وتعتقد للأدلة التي تشكل الطريقة التي يشعر بها الزبائن خلال تجربتهم"[1].

عند العمل على الإدراك الحسي وحده، يسلّم مكغي بأنه "يمكن للشركة أن تكون محظوظة وأن تتوصل للأمر بطريقة صحيحة. ولكن يمكن لها أيضاً أن تفقد الطريق بكل سهولة، وهي تستثمر الموارد المالية القليلة والجهود بضمير حي لكي تصل إلى أداء أفضل للأمور الخاطئة بدلاً مما يمكن أن يكون له تأثير حقيقي على أفضلية الزبون وولائه".

التقييم الهادف

وفي يومنا هذا، يمكن الإشارة إلى ما قام به أوفس ديبو بقيادة مكغي بإدارة لعرض القيمة: وهي في جوهرها، دمج لمنظور الزبون التجريبي كمتغير لكي تتم إدارته من خلال اتخاذ القرار، وذلك بالمقارنة مع التركيز الأكثر تقليدياً فقط على المنتجات المثيرة والتواجد الجغرافي القوي.

تذكر ريتشارد نشتر، والذي كان نائباً لرئيس عمليات المتجر لدى أوفس ديبو في ذلك الوقت، بأن الشركة كانت قد عملت في الماضي وكأن السعر والراحة - والقليل جداً من الأمور الأخرى - تأتي بالزبون إلى باب المتجر. على نحو نموذجي، كانت قد فكرت الإدارة بالراحة غالباً كوظيفة للموقع الجغرافي، والسعر كعامل يتأثر بصورة أكبر بما يقوم به المنافسون لا بما يقيّمه الزبائن.

وماذا بعد ذلك؟ "شكل تطبيق حزمة من القواعد المنتظمة والمدخل التجريبي النشط كل الفارق". "وفر لنا حزمة من المصافي ذات القيمة والتي غيرت الطريقة التي نرى بها العالم. لقد غيرت منظوري الخاص وإلى الأبد - آخذة ما كان حدسياً وعشوائياً ومطبقة الدقة البالغة"[1].

حدث ذلك التغيير، طبقاً لنشتر، حينما توصل أوفس ديبو إلى إدراك امتلاكه لبصيرة نفاذة جيدة لاحتياجات الزبائن العقلانية وتوقعاته، في مقابل امتلاكه للقليل جداً من التفهم للروابط العاطفية التي ابتكرت قيمة عميقة للزبائن.

وكما بالنسبة لأي نموذج لتحليل الوضع، فإن السبب الأكثر وضوحاً لأي تقييم هو المساعدة على تطوير مفهوم أفضل لموقعك الحالي. على الرغم من ذلك، فإن التقييم ليس هدفاً بحد ذاته. فهو يساعد على ضبط الأفعال المرتبطة بصورة أكبر بالتدقيق، والتصميم، والتنفيذ، والإشراف على التجارب. ومع ذلك، عليك أن تكون مستعداً له ليصبح عملية مستمرة بحد ذاتها. وسوف تستفيد من كل دائرة جديدة للتصميم والتنفيذ، من استعادة التقييمات وتحديثها في ضوء المحيط الحالي. يمكن للمعلومات الإضافية بدورها، أن تقودك للعودة إلى تغيير إضافي في التصميم والتنفيذ من جديد بينما يأخذ نظام إدارة التجربة بالتطور بموازاة زبائنك.

إن أنظمة إدارة التجربة لا تصل أبداً بالصورة المفهومة بالكامل والتي تعمل بسلاسة في كل أبعاد العمل التجاري. وكما كان يميل القياديون في الفكر في حركة النوعية إلى تذكير الأشخاص منذ جيل مضى، بأن أي نوع من التحسينات تحتاج إلى التزام طويل المدى، لا لأن تحدث مرة واحدة فقط. وليست إدارة التجربة بشاذة عن هذه القاعدة. على سبيل المثال، عرفت أفيس بأنه في الواقع يمكن للزبائن أن يمضوا وقتاً أطول لدى مرفق التأجير إذا كان في ذلك ما يساعدهم على التخفيض من الضغوطات. ولذلك قامت الشركة بإنشاء محطات عمل ذات اتصال بالإنترنت وتسهيلات للفاكس في مواقعها. وقد أصبحت

المحطات تستخدم بصورة كثيفة أكثر مما كانت تتوقعه الإدارة، تبعاً لرون ماسيني.

لم يقم الزبائن أبداً بتوضيح الحاجة إلى مثل هذه المحطات. وإنما قدمت في الواقع، معلومات الزبائن اقتراحاً بأن ما يريدونه هو أن تصبح تجربتهم في استئجار سيارة غير تجريبية، وألا تستمر لأكثر من جزء من الثانية. ولكن التقصي الأعمق والمستمر كشف عن ضغوطات وقلق لدى الزبائن خلال تجاربهم أثناء السفر. أوضحت أفيس بأنها تفهمت هذه المشاعر، والتي قادت إلى تعزيز مميز من قيمة تجربة الزبون لدى أفيس.

على الرغم من أن أغلب التقييمات ستكون مبنية على الواقع، إلا أن التخمين المثالي مطلوب بكل تأكيد. على سبيل المثال، لنفترض أن أندر الفرص النادرة متوفرة لديك في العمل التجاري الحديث: "لوح نظيف" لكي تبتكر تجربة جديدة تماماً (ونظام لإدارة التجربة ليجعلها مستدامة). كيف ستعمل على إعادة اكتشاف الصنف الذي تقع ضمنه لابتكار نوع جديد تماماً من القيمة التي يمكن للزبائن الالتزام بها إلى أقصى الدرجات وتأييدها بكل حماسة أمام الآخرين؟

لو أمكنك البدء من جديد بكل ما في الكلمة من معنى، كيف يمكن مقارنة ذلك بما تقوم به الآن؟ هل يمكن له اكتساب الزخم وإعطاء عوائد أكبر بمرور الوقت؟ وفي النهاية، يكمن المقياس الحقيقي لأية استراتيجية في قدرتها على توليد النتائج المرغوبة بموازاة عائد قوي على الاستثمار (ROI).

والآن، كيف يمكن لك ردم الهوة بين كيفية إدارة ابتكار قيمة التجربة اليوم والمثال المنشود؟

رغبة المؤسسة

إن أحد المنتجات الثانوية المتوقعة للتقييم هو الإحساس بـ "قلق إدارة التجربة". إذ حالما تبدأ مؤسستك بتحسس المدى الكامل للاحتمال الذي تمثله إدارة التجربة، يصبح من الطبيعي أن تشعر ببعض الارتباك. فأين نبدأ؟ وكيف ننسق الأولويات؟ وأي من النجاحات الأولية سيفتح الباب أمام أعظم الفرص على المدى الطويل وأمام العوائد؟

سيوفر التقييم البصيرة لتحديد الأولويات الواقعية ولاتخاذ القرارات الواقعية. وفي غالبية المؤسسات ستملي عليك القيود الداخلية أو الظروف الخارجية - أو على الأرجح تركيبة منهما - أن تجد المدى والتسارع المناسبين لمؤسستك.

ولهذا السبب تحتاج الإدارة أولاً إلى تطوير إحساس له معنى بالإمكانات طويلة المدى لإدارة التجربة في مؤسستك. وعلى المدى القصير، ربما يجب عليك التوصل إلى توازن بين ما لديه إمكانات وما هو قابل للتنظيم. وعليك بالصبر: فقد يكون التحول إلى التجربة كعرض للقيمة عبارة عن طريق متطور، وليس مجرد حدث. بدأت أفيس جهودها لإدارة التجربة بصورة اختبار لحرارة الماء من خلال لمسة إصبع في موقع واحد.

وعلى الرغم من أن الحاجة لأخذ الحيطة والحذر مفهومة، إلا أن المهم هنا هو عدم التردد بالتوسع. وكما قال ذات مرة الرمز الأسطوري للإعلان ليو برنت "عندما تحاول الوصول إلى النجوم، فربما لن يكون بإمكانك التقاط واحدة منها تماماً، ولكنك لن ترجع صفر اليدين"[4].

وعلى المدى الطويل، يمكن للتركيز التجريبي أن يعمل على تزايد هرمي وتوسيع لمزيتك التنافسية.

الجماهير والتجارب

سوف تحتاج خلال تقييم الاستعداد والميل المؤسسي لمبادرات التجربة إلى مخاطبة جماهير إمكانات التجربة المختلفة التي يمكن استهدافها.

ولتأخذ ما يلي بعين الاعتبار:

- تنوع جماهير التجربة التي يتوجب عليك إرضاؤها في عملك التجاري، والتشابه والاختلاف فيما بينها.
- قيمتها المحتملة بالنسبة لشركتك.
- كيف تبدو عليه التجارب الحالية من انتظام أو عشوائية، وذلك مقارنة بما يمكن أن يستخدم ليجلب لها التناسق الذي تم التخطيط له.
- الولاء النسبي لكل جمهور، وحساسيته نحو تأثيرات جهود المنافسين على عملك التجاري.

حالما تتوصل إلى تحديد أولوية التجارب المختلفة واستهداف الجماهير إضافة إلى العوامل المؤسسية الداخلية التي يمكن أن تساعد أو تعرقل تركيزك على إدارة التجربة، عليك أن تنتقل إلى دراسة المعلومات المتوفرة لديك والمختصة بالتجارب التي تبتكرها حالياً. وعلى الرغم من أنه ربما لم يسبق لك أن واجهت قضايا إدارة التجربة، فستتفاجأ أن لديك معلومات تستخدمها أكثر مما تعتقد. إنها مجرد بداية تنطلق من نقطة أفضلية الزبون وتركيز إدارة التجربة.

عليك البدء بمراجعة كل البحث المتوفر والممارسات المألوفة لدى المؤسسات، والاستفسار عن الأسئلة التالية:

- ما هي درجة تفهمك للاحتياجات والرغبات العاطفية اللاواعية للجماهير المحتملة؟
- كيف تعكس معلوماتك الحالية شريط التجربة لدى الزبون؟ هل لديك أية معلومات عن كيفية توقع الزبائن لأعمالك التجارية؟ أو كيف يتذكرونه؟
- ما هو موقع التجارب بالنسبة لمؤسستك في محيط نموذج أفضلية التجربة؟ هل يتم رفض أو قبول تجاربك كسلعة أو أن لها أفضلية كبرى؟

يعتبر استكشاف مفهوم أعمق لما يشكل الولاء في عملك التجاري ولمقاييس مؤسستك منطقة هامة أخرى للاستكشاف. وستحمل هذه المعلومات قيمة عالية لتطوير وتحقيق تناغم دقيق فيما بعد لوحدات القياسية اللازمة لقياس ROI، والتي تم تحقيقها من خلال ابتكار تجارب ذات إدارة أفضل.

وسوف يساعدك التقييم على تحديد الثغرات في مفهومك المتعلقة باحتياجات ورغبات الزبائن، وخاصة تلك التي تختص بالمشاعر اللاواعية العميقة والتي نادراً ما يصل إليها البحث التقليدي. فلا تتفاجأ إذا وجدت أنك تمتلك المنظور المماثل للجبنة السويسرية. فإن تحديد الثقوب هو جوهر التقييم.

منابع بصيرة التجربة

تتوفر لدى أغلب المؤسسات ما يثريها من المعلومات التجريبية، والتي قام الزبائن بتزويد معظمها:

- ربما وصلتك بعض هذه المعلومات مباشرة من قبل بحثك المعدل طبقاً لما هو مطلوب، بما فيه تقارير السوق ودراسات المتابعة.
- ربما وصل بعضها بصورة غير مباشرة من مؤسسات خارجية (على سبيل المثال JD Power and Associates and others) والتي تسعى إلى توفير لقطة لنجاح أو إخفاق المنافسين المتعددين خلال المنافسة المباشرة على مفاهيم إرضاء الزبون وأفضليته.
- "الدليل القصصي" – المراسلات، والمبيعات، وتقارير الاتصالات التلفونية، وتقارير الشكوى، وغيرها – دائماً يتوفر بكثرة.
- مراكز الاتصال، مواقع الوب، وأنشطة الموقع والتي تولد أطناناً من المعلومات، والتي يمكن البحث في مناجمها لاستخراج الحس بمدى جودة تواصل تجاربك الحالية بما تعتقد أنه مرغوب من قبل الزبون.
- يمكن لوثائق اتصالات الشركة أن تقدم معلومات غير متوقعة أيضاً. عليك بتفقد كتيبات تمارين الموظف، ونصوص التوجيه، ومنشورات المبيعات، والتقارير السنوية، والأشكال الأخرى من اتصالات المهتمين للتوصل إلى أدلة للبقع العمياء وللفرص التجريبية.

قبل بضع سنوات، اكتشفت أولستيت Allstate بأن جميع وحدات التدريب لديها رددت شعار المؤسسة المألوف وذلك عن طريق إخبار الأشخاص بأن وظيفتهم هي جعل الزبائن يشعرون بأنهم في أيد أمينة، وهو مجاز للشعور بالأمان والرعاية. ولكن عندما نظرت أولستيت إلى ما لديها من أدوات من منطلق تجريبي، اكتشفت بأنها لم تقم أبداً في أية مرحلة من مراحل التدريب من تحديد أو إذا ما تجاوزناها إلى تزويد التقنيات المفيدة لإنتاج ما تتكون منه مشاعر

"الأيدي الأمينة" – ليست ضمن شروط خلفيـة مشـاعر الزبـون أو بشكل متوازٍ من منطلق عقلاني.

تجارب الموظف

عليك بالاستفادة بالكامل من مجموعة المواد المتوفرة من قبـل الأشخاص العاملين في مؤسستك، حيث تشكل الجبهة الأمامية لأيـة مؤسسة مصدراً هائلاً وعميقاً للمعلومات والبصيرة.

استمع إليهم أثناء تبادلهم لتجاربهم الشخصية مع الزبـائن. مـا الذي يتواصل أو لا يتواصل باستمرار مع الزبائن من نقطة الأفضلية تبعاً لخبرتهم؟ ما الذي يشكل باعتقادهم الأجزاء الثابتة من تجربة بناء الأفضلية؟ ما هي نقاط الضعف؟

الاحتمالات هنا بأن العاملين لديك لديهم معرفـة مسـبقة عـن تجارب زبائنك تزيد عما طلب منهم المشاركة بـه. يعتبـر التقيـيم فرصة للبدء في جني هذه المعلومات، حيث يؤدي سؤال العاملين بكل بساطة عن تجاربهم مع الزبائن وما تتطلبه إدارتهم على أفضل وجه إلى إحداث انحياز لاتخاذ الخطوات. سيساعد مثل هذا الربط المباشر على جعل مؤسستك حساسة للتجربة كمحيط لابتكار القيمة المؤسسية.

وكذلك ستكتشف بأن تحديدك لما تعرفه، وما لا تعرفـه، ومـا كنت في السابق تجهل بأنك لا تعرفه يساعدك بصورة كبيـرة علـى ابتكار خطة لأنشطة التدقيق والتي ستتم مناقشتها في الفصل التالي.

يؤدي سؤال العاملين بكل بساطة عن تجاربهم مع الزبـائن ومـا تتطلبه إدارتهم على أفضل وجه إلى إحداث انحياز لاتخاذ الخطوات.

تفعيل اللحظة

خلال تقييم أرض التجربة التي تتنافس عليها مؤسستك، عليك بتفحص ما إذا كنت تقوم بتفعيل التجارب التي تقدمها بكل ما فيها من اتساع وعمق. فالتجارب لا تبدأ بكل بساطة عند بوابتك أو مركز التلفونات أو موقع الوب. كثيراً ما تبدأ تجارب الزبائن قبل وقت طويل من مصادفة أول نقطة أمامية ملموسة لمؤسستك. عليك التأكد من تقييمك لهذه الحقيقة.

عندما كان بوب ماكميلان رئيساً لقسم فلوريدا في بروغرسف أوتو إنشورنس في بداية التسعينات من القرن الماضي، قام بإطلاق بادرة استخدمت تجربة الزبون لتطوير مزية تنافسية. وفي السابق، قامت بروغرسف ببيع تغطية عالية المخاطرة عبر وكلاء مرخصين. وأراد مكميلان أن يضيف مبيعات مباشرة أوسع. وبينما كان يحاول وضع رسم بياني لتجربة حاملي عقود التأمين خلال تحليله الأولي، وجد نفسه يتطور من تدفق تقليدي خطي للعملية إلى تخطيط يضع الزبون في مركز كل شيء.

كما أنه اكتشف بأن جميع إمكانيات الشركة وجميع التجارب التي ابتكرتها احتاجت إلى أن يتم تشييدها وذلك بكل ما في الكلمة من معنى حول تجربة الزبون واحتياجاته. من ناحية أخرى، لا يعكس كل ما في تخطيطه الظروف التي يمكن لبروغرسف التحكم بها أو إدارتها.

لاحظ ماكميلان وفريقه من خلال التقييم أولاً بأن تجربة الزبون المتعلقة بمطالبة حادث سيارة بدأت فعلاً بكثير قبل التقاط الزبون لسماعة الهاتف للاتصال بوكيل بروغرسف أو ممثل المطالبات. وفي

الواقع، فقد اتضح بأن أكثر اللحظات حساسية – بالنسبة للزبون وبالنسبة لبروغرسف كعمل تجاري – هي لحظة التصادم. كان مشهد الحادثة هو لحظة أقصى حساسية عاطفية بالنسبة للزبون. ولكن لم تقم بروغرسف أو أية شركة تأمين أخرى أبداً بمحاولة إدارة تجربة حامل عقد التأمين مباشرة لآثار الحادثة.

ما هي النقطة التي يمكن أن تكون أكثر تميزاً واستثنائية لإحداث تواصل عاطفي مهم، كما استنتج ماكميلان. ما القوة الناتجة عن حضور فعلي لبروغرسف في ذلك المكان – إن لم يكن في اللحظة الفعلية للتصادم، وأسرع ما يمكن بعد تلك اللحظة؟ وذلك لا يتم بحضور موظف فقط – وإنما شخص ملم بكل شيء بدءاً من الصدمة الأساسية واستثارة الحزن وحتى ترتيبات القطر واختيار من يهتم بأعمال الإصلاح ككل. ولهذا أهمية مساوية، إذ يجب أن يكون هذا الشخص مزوداً باتصال عبر الكمبيوتر مع بروغرسف بحيث يتم تحديد الإصلاحات وتسجيلها على مسرح الحادثة. يا له من اتصال عاطفي لا يصدق يمكن تشكيله عبر إدارة أفضل للتجارب عند لحظة القلق الأكبر.

كان ذلك بمثابة النشوء لأسطول بروغرسف المميز حالياً والذي يبلغ تعداده 1800 سيارة IRV (Instant Response Vehicles) سيارات الاستجابة الفورية. وكما اتضح لاحقاً، لم تكن تجربة الزبون هي وحدها ما قامت IRV بتحسينه. إذ لم يجن البرنامج فقط فوائد ولاء الزبون في السنوات الحالية، وإنما ولّد فعاليات انتقال توفر الأموال. وقد اتضح بأن كتابة الشيكات في مكان الحادثة أكثر فعالية بصورة لا تصدق من أكوام أوراق المعاملات الإدارية التي تستمر لأسابيع وأشهر بعد الحادثة –

وربما تصل إلى المقاضاة. واتضح بأنه كلما كان الحل فورياً، كانت التكاليف الإدارية الفعلية أقل بالنسبة للشركة.

وللعجب، فقد أدى جعل تجربة الزبون ضمن مسرح الحادثة إلى حماسة أكثر لإمكانات جديدة بالنسبة لبروغرسف. وفي الواقع، وجدت بروغرسف مصدراً جديداً للعمل التجاري لما بعد الكارثة في تجربة IRV والذي تمثل بالشخص الذي يقف مقابل حامل عقد التأمين التابع لها. فبالنسبة لزبون الشركة الأخرى والذي يشاهد تحرير الشيك في اللحظة ذاتها، فإن تلك اللحظة تحمل عاطفة بالقوة ذاتها. ونتيجة لمنظورها القوي لعودة الزبون، فقد أصبحت بروغرسف شركة تأمين السيارات الأسرع نمواً في الوطن.

والأكثر حسماً، كان انهماك مكميلان العميق في تطوير إدارة التجربة إشارة قوية لمؤسسة بروغرسف بكاملها مما عمق الحاجة إلى تبني منظور عودة الزبون.

اكتشافات مدهشة

كن مستعداً لبعض المفاجآت أثناء التقييم. من بين أمور عدة، يمكنك تحديد أهداف محتملة للزبائن مختلفة تماماً عن توقعاتك.

حين بدأت أولستيت Allstate في تقييم الفرص التجريبية، على سبيل المثال، كان تفكيرها بالانضمام مدفوعاً من قبل السوق – وعلى وجه الخصوص، للتسويق العرقي لتحسين الأفضلية والولاء بين ذوي الأصول الإسبانية والآسيوية. ولكن التقييم أظهر الحاجة إلى هدف أساسي مختلف تماماً – ألا وهو وكلاء مبيعات أولستيت ومطالباتها. يقول ري كيلايا، وهو مساعد نائب رئيس الأسواق الناشئة (النامية)

بأن تقييم تركيبة وطبيعة توصيل تجربتها العرقية أدت إلى معرفة أعظم تتضمن معنى لكل زبون[د].

كنتيجة لإعادة الهيكلة الكبيرة بهدف التكيف مع نقض قواعد الخدمات المالية (وهي ظاهرة على امتداد الصناعة كلها)، فقد انتقل وكلاء أولستيت من مراكزهم كموظفين لدى الشركة إلى مقاولين مستقلين. إضافة إلى ذلك، اتسعت صورة الشركة من مجرد تزويد بمنتجات التأمين إلى نطاق واسع من الخدمات المالية. بينما كانت أولستيت تقيّم نقاط القوة لديها والتحديات الأساسية أمام تطوير تجارب زبونها، بدأت تلاحظ بأن وكلاءها لم تتنابهم الحيرة فقط بما يختص بموقعهم في الشركة الجديدة، وإنما كانوا يصارعون الحاجة لتدريب شامل لاكتساب ترخيص للكفالات لكي يلعبوا دوراً فيها. وبغض النظر عن موقعهم من الناحية القانونية أو مظاهر ترخيص المهنة، فلا زال الوكلاء هم نقطة الاتصال التجريبية الحاسمة بين الزبون والشركة. ولا زال بناء الولاء لأولستيت يبدأ من الرابطة بين الزبون والوكيل.

وقد جاء ذلك بحقيقة بسيطة: حينما يغادر الوكيل، يغادر الزبون أيضاً. كانت لتجربة الزبون أهمية، تأكيداً على ذلك، ولكن يجب القيام أولاً بمواجهة تجربة وكلاء أولستيت.

أصبحت الحاجة إلى إدارة تجربة الوكيل بصورة أفضل هي المتغير الأساسي الذي يساهم في إدارة تجربة الزبون. وللتأكيد على ذلك، فلا زالت تجربة الزبون في سوق تأمين مكتظ وشديد المنافسة حاسمة لبناء ولاء طويل الأمد. ولكن اتضح بأن ولاء الزبون يعكس ولاء الوكيل وتصرفاته. وفي السنوات الحالية، عملت أولستيت على إعادة انتشار لمصادرها وإعادة تعريف برامجها تبعاً لذلك.

تجارب داخلية

تكمن إحدى الفوائد الأساسية للتقييم في الطريقة التي تكشف بها أحياناً عن معلومات غير واضحة على الدوام. خاضت أودي AUDI التابعة لأميركا أوقاتاً صعبة قبل أن تبدأ استكشافات تجريبية جدية منذ بضع سنوات. وعلى وجه الخصوص، أدى استدعاء هام في أوائل التسعينات من القرن الماضي إلى دفع لعمليات الشركة في الولايات المتحدة الأميركية إلى موقف دفاعي في الغالب.

وعلى مدى سنوات، مع ذلك، عملت أودي على تصحيح نوعيتها ومشاكلها المتعلقة بالتنقل. وبالتدريج، اتضحت التحسينات على طول السلسلة الممتدة من المعمل إلى التجار وحتى الزبائن، مفسحة بذلك المجال لصانع السيارة لكي يطمح بتفكيره مرة أخرى. بينما اكتسب انبعاث علامتها التجارية القابلة للتطبيق زخماً في الولايات المتحدة، تمكنت الشركة وأخيراً من التطلع لخوض تحديات جديدة مع مرسيدس وبي أم دبليو.

للقيام بذلك، قررت أودي التركيز على ابتكار تجارب موجهة لدى تجارة الموقع الواحد - وهي المواقع المخصصة لبيع سيارات أودي فقط. ففي السابق، كان أغلب تجار أودي يبيعون موديلات فولكسفاكن أو بورش أيضاً ضمن تشكيلات أخرى. شعرت أودي بأن تجارة الموقع الواحد ستكون المفتاح لابتكار تجربة مميزة للعلامة التجارية لأجل الزبائن. ولكن بالنسبة لتجارها، كان ذلك يعني الاستثمار الهام في مرافق جديدة.

كان جون بيترسن مديراً لتطوير التاجر لدى أودي في ذلك الوقت الحاسم. وأدرك في ذلك الوقت بأن الشركة تطلب ممن وقفوا

إلى جانبها في الأوقات الصعبة القيام باستثمارات كبيرة في بناء مرافق جديدة. وكان آخر ما يود أن يطلبه هو أن يفرض على تجار أودي مشاعر الرهائن أو إحساس بأنه يتم استغلالهم، في الوقت الذي بدأت فيه العلامة التجارية في الازدهار ثانية.

عمل في البداية على تقييم الطيف الكامل للتجارب الموجودة وللجماهير التي تهمهم، وذلك على العكس من القفز بكل بساطة بلائحة للغسيل من مبادرات تبدأ نزولاً من القمة. ونتيجة لذلك، قام كل من بيترسن وأودي بتحديد تجربة تاجر الموقع الواحد كأولوية حاسمة.

رداً على ذلك، عمل على التأكد من الانتباه الجدي للمظاهر العاطفية لتجربة تاجر الموقع الواحد، وذلك بدءاً من تحديد الحاجة إلى مرفق جديد وتصميم للبناء وعبر الطريق بأكمله لافتتاح وتشغيل متجر الموقع الواحد الجديد وعملياته. قام بتطبيق بصيرته المشتقة من التقييم في التركيز على القيمة العاطفية التي يحتاج التجار إلى اشتقاقها من استثمارهم في تجارة الموقع الواحد.

أثمرت الجهود الناتجة عن حصيلة غير اعتيادية وبناء للولاء بصورة مهمة بين تجار أودي. بعيداً عن الشعور بالاستغلال، وعلى العكس تماماً شعر هذا الجمهور الأساسي بأنه يعرف لدى أودي بأنه العامل الحاسم في مستقبل المؤسسة.

ابتكار الأساس المتين

يهدف التقييم إلى تفهم أفضل لموقع مؤسستك وقدرتها على إدارة تجارب ذات معنى للزبون وكيفية تحركها للأمام على هذه الجبهة. يجب أن يشمل ناتج نظام التقييم كلاً من التفهم الاستراتيجي

لكيفية تفعيلك للتجربة وخطة العمل التكتيكية لكيفية وصولك هناك.

تكمن البراعة في التقييم في نشر المصادر الصحيحة وإطلاق الجهود في مواجهة الجماهير والأنشطة التي تحمل أكبر المعاني. وعلى هذا الأساس، سيكون بإمكانك أن تضع أولويات واقعية والحفاظ على إحساس بالمنطق والنظام في كل جهود التجارب التي تليها.

يجب أن يشمل ناتج نظام التقييم كلاً من التفهم الاستراتيجي لكيفية تفعيلك للتجربة وخطة العمل التكتيكية لكيفية وصولك هناك.

إن الاعتبار التالي هو في سبر الغور الكامل لعمق واتساع تجربة الزبون الحقيقية والمرغوبة لكي تتمكن من تقييم ما تتطلبه وتحتاج إليه منك جماهير التجربة المحتملة لديك، وكيفية إدراكهم للأدلة التي يقوم بتزويدها عملك التجاري في الوقت الحاضر، بالإضافة إلى الثغرة الفاصلة بينهما. يدعى هذا النظام بالتدقيق.

المراجع

1. Ronald Masini, personal communication (April 2003).
2. Shawn McGhee, personal communication (February 2003).
3. Richard Nichter, personal communication (March 2003).
4. Leo Burnett, Chairman, Leo Burnett Co. Inc. original citation. Readers Digest 1955, Simpson's Contemporary Quotations, quote number 2106, compiled by James B. Simpson (Houghton Mifflin Company, 1988).
5. Ray Celaya, personal communication (October 2003).

8

نظام تدقيق التجارب

يكون تقييم التجارب في الغالب داخلياً، لكن نظام التدقيق يتم توجيهه من منظور خارجي – وذلك بالعودة من الزبون نحو العمل التجاري. بصورة عامة، ستجد بأن هناك أموراً لا تعرفها، ولكنك بحاجة إلى معرفتها، تتعلق بتجربة الزبون. إن تدقيق التجارب هو تفهم هذه الثغرات وردمها. يتكون هدفه من قسمين:

1. اكتساب البصيرة عبر تقييم تجارب الزبون كما يتم توصيلها الآن من منظور قلوب، وعقول، وأحاسيس الزبائن.
2. تحديد الثغرة بين رغبات الزبائن العميقة وما يخوضونه من تجارب.

خلال تجاربهم اليومية، يقوم الأشخاص بصورة مستمرة بمعالجة الإشارات – الأدلة – الواعية واللاواعية. يساعد تدقيق التجارب على تحديد الأدلة التي يقومون بتجربتها والمشاعر التي يبتكرونها، ومن ثم مقارنتها ومضاهاتها بالمشاعر التي يرغبها الزبائن. لن تتمكن من تطوير وتصميم تجارب فعالة حتى تتأكد مما يعمل ومما لا يعمل ومن تحديد الثغرات بين ما يقيّمه الزبائن وما يتلقونه.

مرة أخرى، تعتبر إدارة التجارب تسمية خاطئة، بمعنى أنه ليس بمقدورك التحكم بما يفكر ويشعر به الزبون بما يتعلق بأية تجربة محددة. فالزبون وحده هو الذي يمتلك تلك القدرة. إن ما يمكنك السيطرة عليه وتوجيهه نحو هدف أو إطار محدد مسبقاً هي الأدلة المستقلة التي يعالجها الزبائن على المستويين الواعي واللاواعي لابتكار تجربة تتمكن من إرضاء احتياجاتهم ورغباتهم. يفيد التدقيق في تفكيك أدلة التجربة لتتمكن من تفحص وتقييم العناصر التي تشمل التجربة.

يرتبط الزبائن بتجربة محددة على أساس تركيبة جميع الأدلة التي يحتونها. وبالتالي، من الأساسيات بالنسبة لنظام إدارة التجربة القدرة على ملاحظة، وتقييم، ومن ثم إدارة الأدلة.

حتى الآن، على الرغم من ذلك، لم تتمكن المؤسسات من طريقة للقيام بصورة منتظمة بتقييم وإدارة الأدلة التي تقود إلى إرضاء، وكسب ولاء، وتأييد الزبون. في كثير من الأحيان، مرت العديد من الأدلة بدون أن تتم ملاحظتها أو تم اعتبارها كمجرد ضجة في الخلفية، بينما اكتسبت أدلة غيرها – نتيجة لما تتمتع به من وضوح بكل بساطة – أهمية غير مدعمة باحتياجات حقيقية لدى الزبون. سوف تتمكن خلال تدقيق التجارب من البدء في رؤية أي من الأدلة قد تم التقليل من أهميتها وتفعيلها، وأية أدلة أعطيت مكانة أكبر مما تستحق. يمكنك من خلال التعلم والتفهم الأفضل لاحتياجات الزبائن العاطفية العميقة والتجول في الخواطر والمشاعر التي يتم توليدها من قبل التجارب الحالية، أن تبدأ في رؤية ما تستطيع أن تفعله لتوليد تأثير تجريبي عاطفي أعظم.

يرتبط الزبائن بتجربة محددة على أساس تركيبة جميع الأدلة التي يحسّونها. وبالتالي، من الأساسيات بالنسبة لنظام إدارة التجربة القدرة على ملاحظة، وتقييم، ومن ثم إدارة الأدلة.

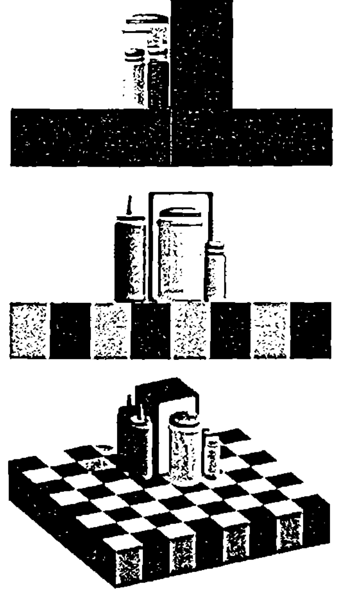
أكثر من منظور

على نحو مميز، يستفيد التدقيق من استخدام أنماط متعددة من البحث لتوليد أكثر من منظور مختلف للتجربة بقدر الإمكان، والذي يعتبر مفضلاً على مجرد استخدام لنمط واحد أو نمطين من البحث لأجل الاستمرار في رؤية ثاقبة للمنظر. خذ في الاعتبار الإدراك الذي يفتقر إلى الدقة وحتى المضلل الذي يمكنك أن ترى به وضع طاولة في المطعم لو أنك اقتصرت على رؤيتها من منظور واحد فقط. فمن نقطة الأفضلية بالنسبة لك، ربما تكون المملحة غير مرئية لأنها خلف موزع المحارم. إنها موجودة ولكنك لا تستطيع رؤيتها لأن شيئاً آخر يعوق المنظر أمامك. ما لم تتمكن إما من تحريك نفسك أو موزع المحارم لتكتسب منظوراً مختلفاً، فسوف تخسر شيئاً هاماً ومفيداً (شكل 8-1).

في بعض الحالات، تكون البقع العمياء واضحة. بينما في حالات أخرى، فإن التفاصيل التي تبدو ثانوية جداً لربما تحدث كل الفارق بين تجربة محايدة يسجلها الزبون وتجربة تبقى في ذاكرته كأفضلية.

ما هي أهمية الأشياء الصغيرة؟ خلال الأبحاث المتعلقة بالمراقبة مؤخراً، تم وضع ممثلي خدمة الزبون customer service representative (CSR) تحت المراقبة خلال الدقائق العشر – الخمس





شكل 8-1 رؤية الأمر نفسه من منظور مختلف كما في هذا التوضيح لسطح الطاولة

عشرة التي يقضونها على نحو نموذجي مع الزبائن في تعبئة طلبات الاعتماد. لدى اكتمالها، وبناء على أفضل الممارسات في خدمة الزبون، يرافق الموظفون الزبائن حتى الباب ويشكرونهم على تعاملهم التجاري. ومن خلال ملاحظة الأغلبية العظمى من التعاملات، قام أفراد CRS بوضع الطلبات المكتملة فوق كومة من أوراق العمل الموجودة على المكتب قبل مرافقة زبائنهم إلى الباب.

ما الخطأ في ذلك الأمر؟ فكّر بما يتضمنه ذلك الدليل من معنى في اللاوعي لدى الزبائن. ما الأهمية التي يشعر بها الزبائن لدى مغادرتهم حاملين معهم انطباعاً بأنهم مجرد إضافة لكومة كبيرة مكدسة من أوراق العمل؟ قارن ذلك الأمر بالدليل المندمج حين تم الطلب من أفراد CRS بالاحتفاظ بالطلب في أيديهم لدى مرافقة الزبائن إلى الباب أو وضع الطلب في ملف خاص به يكتب عليه اسم الزبون ثم يوضع على وسط المكتب بينما يكون الزبون جالساً في غرفة المكتب. على مستوى اللاوعي، فإن مجرد هذا التغيير اللطيف أدى إلى شعور الزبائن بالأهمية.

يتشابه أكثر تدقيق للتجارب فعالية بدراسة ضربة الغولف من زوايا مختلفة. فالمظاهر الدقيقة للمحيط الأخضر تتبدى حين تقوم بتطوير أكثر من منظور، كتماوج الأرض أو كالاختلاف في نوعية العشب - حيث تزيد معرفة هذه الأمور من احتمالات إفساد ضربة الغولف. إن وجود أكثر من منظور لتجارب زبائنك يقلل من فرص عدم القدرة على رؤية أي مجهول أثناء تفحصك لتجربة الزبون.

وفي الماضي، قامت العديد من المؤسسات بالغوص في أعماق دراسات الأبحاث، ولكن بصورة عامة في مجالات قليلة محددة فقط. إن لاكتساب عمق تحليلي أعظم فوائده بالتأكيد، ولكنه قد يؤدي أيضاً إلى إحساس زائف بالثقة. فلا عجب من فشل العديد من مبادرات البحث الجديدة الدقيقة والمضنية.

إن اكتساب أكثر من منظور يقلل من مخاطر فقدان الملاحظات الحاسمة وبالتالي يوفر فرصة أكبر لإدارة تلك التجربة بكامل عمقها واتساعها في التصميم والتنفيذ.

يعتبر جيري زالتمان نصيراً قوياً لاجتذاب منظور البحث من بين العدد الذي لا حصر له من النظم، لاعتقاده بأهميتها لتكوين مفهوم أفضل لما يحدث في النظام المعقد للعقل، والذهن، والجسم، والمجتمع لدى تقييم الزبائن للمنتجات والتجارب معها[1]. وهو يذكر مثلاً لشركة كانت تسعى لطرق جديدة لتستخدم حوافز الزبون. بعد أن قام بمقابلات على مدى يومين مع مختص بالأعصاب، ومحلل نفسي، ومدرب أولمبي، ومختص بتعليم الراشدين، ومختص بالصحة العامة في علم الاجتماع، تم تنفيذ عدة أفكار جديدة وعملية ومبتكرة - والبعض منها خلال أسبوعين. وخلال الشهور السبعة التالية، حققت فعالية برنامج حافز المستهلك عالياً بما يقدر 40%.

إن اكتساب أكثر من منظور يقلل من مخاطر فقدان الملاحظات الحاسمة وبالتالي يوفر فرصة أكبر لإدارة تلك التجربة بكل ما فيها من عمق واتساع في التصميم والتنفيذ. إن استخدام لقطات متعددة لا لقطة واحدة فقط يحدث مفهوماً نشيطاً، ويبني الثقة في البصيرة المكتسبة، وبالتالي يقدم نطاقاً وفرصة أكبر لإدارة التجربة بكامل عمقها واتساعها في التصميم والتنفيذ.

تدقيق المكونات

ستتمكن من خلال نظام التقييم من الخروج أيضاً بفكرة عن استعداد مؤسستك لتبني التجربة كقيمة للعرض. وبالإضافة إلى ذلك، نأمل أن تكون قد ابتكرت خطة تكتيكية للموقع الأكثر منطقية لك للانطلاق منه. وسيؤدي جمع المعلومات في المجالات الثلاثة التالية إلى بصيرة نشطة تقدم الإرشاد للخطوات التالية في ممارسة إدارة التجارب.

1 - تحديد أعمق احتياجات ورغبات الزبون العاطفية

فيما وراء العناصر الأساسية لفعالية المنتج (هل يؤدي ما يفترض أن يؤديه؟) أو الخدمة (كيف تقوم المؤسسة بالأداء؟) ستحتاج إلى تطوير مفهوم غني للكيفية التي يريد بها الزبائن - وبالفعل - أن يشعروا حيال أنفسهم أثناء وبعد تجاربهم مع مؤسستك. نظراً لأن الأشخاص لا يتمتعون بوعي تجاه هذه المشاعر العميقة، فإن استخدام مجموعات التركيز التقليدية ووسائل علم المنهج الأخرى لن تتمكن من الوصول إليها. تصل أغلبية أبحاث علم المنهج التقليدية في البداية إلى الأفكار السطحية لدى الأشخاص، والتي تشكل فقط حوالى 5% من عملية التفكير الكلية لديهم، وذلك طبقاً لعلم الأعصاب الحديث. تقع حوالى 95% مما نقوم بمعالجته خلال تجربة في العقل اللاواعي. يؤدي كشف النقاب ومن ثم سبر أغوار أفكار ومشاعر الأشخاص الأكثر لاوعياً إلى توفير منظور أكثر نشاطاً ودقة لمعرفة وبصيرة تجريبيتين ذاتي معنى.

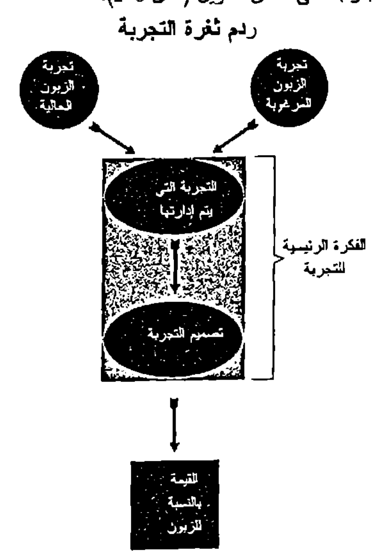
2 - تفكيك التجربة الحسية بالطريقة التي يجربها الزبون

لا يمكنك مواجهة إدارة التجربة بطريقة ذات معنى وتكلفة فعالة حتى تدرك تماماً العدد والتعديلات التي لا حصر لها من الأدلة الحسية الموجودة والغائبة. يمكن لكل أدلة التجربة أن تولد مشاعر سلبية ومحايدة وإيجابية. ولكن بعضها يحمل أهمية أكثر من غيره. يجب تحديد وتقييم الأدلة المستقلة التي تؤثر في الزبائن حتى تصبح أهميتها المستقلة مفهومة حقاً بالإضافة إلى دورها في الأدلة المتراكمة لموزاييك التجربة.

3 - تحديد الفجوة النوعية بين احتياجات ورغبات الزبائن وبين مشاعرهم الحالية خلال التجربة

من خلال مضاهاة تأثير الأدلة، المستقلة والمتراكمة والتي تشكل حالياً جزءاً من التجربة، برغبات الزبون التي يشعر بها في أعماقه،

سوف تكتسب بصيرة لما قد تتواجد من ثغرات. وستتمكن من تحديد فرص تعزيز القيمة النسبية المتوفرة لديك. سيساعدك هذا الأمر على التعرف على الفرص التي يمكن تفعيلها بسرعة وباستراتيجية، ووضع الأولويات للأنشطة التي يمكن إدارتها في الحال. بالإضافة إلى ذلك يمكنك أن تطور مفهوماً أدق عن التجارب فيما يتعلق بالعشوائية مقابل الإدارة ووجود الهدف لدى مؤسستك. يمكنك من خلال تحليل الثغرات هذا القيام باختيارات مبنية على المعلومات فيما يتعلق بتصميم، وصف، وتنفيذ، وإدارة التجارب على المدى الطويل (شكل 8-2).



شكل 8-2 ردم ثغرة التجربة باستخدام إدارة قيمة التجربة

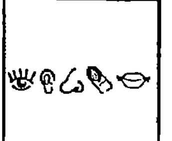
يتطلب جمع المعلومات في هذه المجالات الحاسمة الثلاثة عدة مداخل تكتيكية. إنها تتضمن تقنيات مثل مسح الأدلة (الفحص الدقيق) ووضع الخرائط التجريبية للمسارات النفسية، بحث الملاحظة الدقيقة، والبحث الشخصي المتبادل، وبحث التواصل (شكل 8-3).



شكل 8-3 أدوات تدقيق التجربة

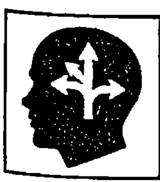
مسح الأدلة

إن مسح الأدلة هو واحد من أبسط أدلة التدقيق ولكنه أكثرها تعقيداً. يرجع ذلك إلى ما يمثله من تحدٍّ بالنسبة لك للنفاذ إلى ذهن الزبون – وبالأخص إلى عينيه، وأذنيه، وأنفه، وفمه، وجلده – بحثاً عن الأدلة وتفهماً لها.



يوفر مسح الأدلة مراجعة حسية للمحيط المادي، والعمليات، والسلوك الإنساني في جميع قطاعات التجربة المختلفة أو مستوياتها. ويمكن أن يكون أساسياً كفهرسة جميع المعلومات الحسية المزودة والتي يمكن تسجيلها تبعاً لترتيب الإحساس بها أو تسجيلها بدقة متناهية كالقيام بالمسح المستقل لكل حاسة من الحواس الخمس: النظر، والسمع، والشم، والتذوق، واللمس. يجب غربلة ثروة المعلومات لأجل التأثير والأهمية النسبيين للأدلة. ولكن في حال كانت طريقتك شاملة، فستتكشف أمامك الحقيقة الكاملة لإدارة التجربة.

تم تصميم مسح الأدلة بهدف تعزيز مفهوم المؤسسة بشعور الزبائن الذي ينشأ استجابة للأدلة التي يواجهونها، إضافة إلى المراقبة لاكتساب بصيرة ستستخدم لمزيد من تصميم وإدارة الأدلة المدروسة والاستراتيجية.



المسارات السيكولوجية لوضع خرائط التجربة

تتم الإشارة في كثير من الأحيان إلى مصطلح "لحظات الحقيقة" في منشورات الخدمة منذ العشرين عام الماضية. إن أحد

الفوارق بين تجربة لحظات الحقيقة ووضع خرائط العملية يتمثل في حدوث الأمر الثاني في غياب الزبائن، بينما يتم وضع خرائط مسارات التجربة من خلال الملاحظة المباشرة أو التعامل المتبادل مع الزبائن. وبذلك يكون الفارق هو رؤية التجربة من خلال عيني وذهن الزبون في مقابل ما تقيّمه أثناء معالجة الزبون، والذي تحدده وتتحكم به المؤسسة. ويمكن لهذا الأمر أن يزيد من صعوبة الإقلاع عن الرأي القائم في الداخل والبدء بالإحساس بالتجارب بطريقة تجربة الزبائن لها بناء على صور ومشاعر حسية.

تحدث أفكار المؤسسة المكونة سلفاً حول معالجة الزبائن ميلاً واضحاً إلى رؤية تجربة الزبون من منظور الشركة فقط. وعلى سبيل المثال، عندما عملت مع أفيس، وجدت أن صناعة تأجير السيارات تتغاضى تقليدياً عن الأماكن التي يأتي منها الزبائن ويذهبون إليها، ويركز وضع خرائط العملية على الأمور التي تحدث في موقع التأجير بحد ذاته. وعلاوة على ذلك من وجهة النظر التجريبية، تتأثر حالة الزبون من قلق أو هدوء بالطريقة التي يلتقي بها بالشاحنة المكوكية، وإمكانية إجراء مكالمة هاتفية أو إرسال فاكس، والعثور على الحمام، ومغادرة الموقع المحدد للسير في الطريق المحلي، وكذلك باستقبال حوافز حسية أخرى سيقومون باستعادتها في ذاكرتهم عن موقع استئجار محدد.

يبدو وضع خريطة لحظات الحقيقة أو العملية كالتالي: يأتي الزبون إلى النضد، يتم استكمال العمل الورقي للاستئجار، تحدد السيارة، يقوم الزبون بتعيين مكان السيارة، ثم يغادر الزبون ومعه السيارة.

من ناحية أخرى، يبدو وضع خريطة التجربة كالتالي: ينزل

الزبون من الطائرة، يتوقف في الحمام، يبحث عن مطالبة الأمتعة، ينتظر الأمتعة، يستلم الأمتعة، يبحث عن موقف الشاحنة المكوكية التابعة لتأجير السيارات، يحمل الأمتعة بمشقة نحو الموقف، ينتظر الشاحنة، يحمل الأمتعة بمشقة إلى الشاحنة، يستقل الشاحنة ويتخلل ذلك توقف متكرر (ربما يرد أثناء ذلك على الهاتف المحمول)، يستقل الشاحنة إلى موقع التأجير، يحمل الأمتعة بجهد من الشاحنة وحتى الموقع، ينتظر في طابور، ينتبه للأمتعة، يستمع إلى الأحاديث التي تدور حوله، لا يتمكن من الاستماع بوضوح لما يقوله ممثل الشركة الموجود خلف النضد لشخص آخر، يحتار إن كان ذلك يعني المزيد من الانتظار، يتعجب من عدم التفات الموظفين الجالسين في الزاوية إلى عملهما، تتغلغل إلى أنفه رائحة تعرق الشخص الواقف على مقربة منه، يتساءل أين توضع الخرائط وهل يتم الحجز بواسطة الكمبيوتر، يتمنى لو أن الطفل هناك يكف عن البكاء، يتقدم في الطابور نحو الأمام، يصل إلى النضد...

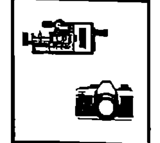
من الواضح أنه بالإمكان القيام بمثل هذه الملاحظات حول أية صناعة مهما كانت، ولا تقتصر على تأجير السيارات فقط، إن تمت من منظور تجربة الزبون، وذلك على العكس مما تقوم به الشركة لصالحهم.

حينما يكون تفكيرك بالتجربة غير نابع من عقلية الزبون، يمكن وبكل سهولة أن تغفل ليس فقط عن الفوارق الثانوية بل أيضاً عن الأجزاء الهامة للتجربة والتي يعتقد الزبون بإمكانية وواجب إدارتها لصالحه.

يتضح بصورة جلية السبب الذي يجعل الأعمال التجارية غالباً أقرب إلى عملياتها لا إلى زبونها، ولكن التشديد يجب أن يتغير نحو

التفكير بعودة الزبون، مما يعني انتباهاً بصورة أكبر لما يحس به الزبائن وما يشعرونه – والذي يكون على مستوى اللاوعي في الغالب. عندما يكون تفكيرك بالتجربة غير نابع من عقلية الزبون، يمكن وبكل سهولة أن تغفل ليس فقط عن الفوارق الثانوية بل أيضاً عن الأجزاء الهامة للتجربة والتي يعتقد الزبون بإمكانية وواجب إدارتها لصالحه. يمثل هذا الأمر تحدياً كبيراً للعديد من الشركات التي تتحول من نموذج التصنيع والبيع إلى الحس والاستجابة.

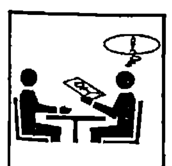
يمكن للتدقيق أن يوظف أشكالاً عدة من البحث، والتي تتعزز غالبيتها بالتطورات الحديثة في علوم الأعصاب ونظرية التواصل. يقوم بحث الملاحظة الدقيقة بإلقاء نظرة على الأحداث الظاهرة والتكهن بما يجري وراءها. ويتيح البحث الشخصي المتبادل للزبائن وصف الأحداث الظاهرة ويعطي فرصة لاكتساب البصيرة لما يجري وراءها. يتطلع بحث التواصل إلى المعاني الكامنة وراء التواصل بالكلمات والرموز والأدلة.



ما تراه

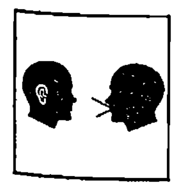
يتخذ بحث الملاحظة الدقيقة مدخلاً ينبثق من علم الإنثروبولوجيا (الإنسان) لملاحظة الزبائن خلال التجربة. ويمكن مراقبة التجربة بصورة حيّة أو من خلال تسجيل الفيديو والصوت وكذلك الصورة الفوتوغرافية. يعتبر التقاط التجارب لتفكيك تفاصيلها تماماً كأخذ شرائح من التجربة لتفحصها تحت مجهر. وهي تتضمن ترجمة معمقة لكل شيء بدءاً من لغة الجسد وتعابير الوجه ووصولاً إلى نبرة الصوت وأنماط السير. ويمكن أن تتضمن تطبيقات نظم الإثنوغرافيا (الإنثروبولوجيا

الوصفية) - أي دراسة الثقافات الإنسانية وتأثيرها على السلوك. إنها تتيح لك رؤية وتفكيك ما يحس به الزبائن وتأثيراتها المحتملة على مشاعرهم.



السعي إلى الأعماق

يعمل البحث الشخصي المتبادل كنفق للدخول إلى أفكار ومشاعر الزبون وصولاً إلى بصيرة معمقة نحو طريقة الأشخاص في إدراك وترجمة القيمة التي يتلقونها. ويتم تصميم تقنية بحث التدقيق للكشف عن المعلومات الموجودة في العقل اللاواعي للزبون - العناصر العاطفية التي يصعب ظهورها على السطح من خلال بحث الملاحظة الدقيقة وحده. يمكن تحقيق ذلك عبر المقابلات الشخصية المعمقة أو السرد الذي يرتكز على الزبون، بالإضافة إلى أنماط بحث النوعية ذات السبر العميق مثل ZMET® (وهو تقنية بحث ذات علامة مسجلة للبروفسور جيرالد زالتمان من هارفرد).



ما نقوله وما نسمعه

يتعلق بحث التواصل بتحليل الأدوات الداخلية والخارجية التي تستخدمها المؤسسة للتواصل مع الزبائن، والتي يمكنها أيضاً أن تتضمن التحليل اللغوي للزبون أو الموظف أو لغة المؤسسة الاعتيادية لتحديد وضوح الرسالة ومعناها من منظور الشركة، وما يخرج به الزبون من معانٍ وما تتكون لديه من حوافز حاسمة. ويمثل هذا البحث الفرص المتطورة بصورة متزايدة لدراسة كيفية تبادل المعلومات لدى حدوث كل اتصال بين الزبون والمؤسسة.

إن قياس مداخل الأبحاث الثلاثة - الملاحظة والشخصي المتبادل والتواصل - يسبر الظاهر والباطن. ويتطلب تفهم معاني الأدلة التي يعلن عنها والخفية تطوير نوع أكثر حساسية من إدراك الأدلة.

إن استخدام مداخل وتقنيات بحث الملاحظة، كالإنثروبولوجيا الوصفية وعلم التلفزيون، وتفهم نماذج الحضارات الأصلية، بالإضافة إلى أنواع من البحث النوعي الشخصي المتبادل الذي يسبر الأغوار، يساعد إلى حد بعيد على ابتكار الفرص العظيمة للتميّز والمفاضلة في إدارة التجارب نحو القيم العاطفية، وإحداث نظام لإدارة التجربة.

تحويل التجارب باستخدام الملاحظة

يعتبر كل ما يتم إدراكه أو حسّه (أو افتقاده) بأنه دليل تجربة. إن المسح بحثاً عن الأدلة يفتح أمامك المجال للمضي في المسارات المادية والسيكولوجية لشريط تجربة الزبون، ولن يتوقف الأمر على ملاحظتك لتأثير أدلة محددة على مشاعرك وإنما ستكسب أيضاً إحساساً بموقع الأدلة في نموذج الأفضلية - السلبية أو المحايدة أو الإيجابية. وستجد أثناء العملية بأن وعيك العام بالأدلة التي يتم نسجها خلال التجربة كلها يتوسع ويتعمق باستمرار.

كثيراً ما يعتبر تطوير حساسية مرتفعة لما يراه، ويسمعه، ويشمه، ويتذوقه، ويشعر به الزبائن خلال تجاربهم بأنه تجربة تحويلية بالنسبة للموظفين.

يمكن أن نستشهد بقول الفيلسوف الأميركي العظيم يوغي بيررا "يمكنك ملاحظة الكثير بمجرد المراقبة"[2]. على الرغم من أنه ليس الهدف المباشر، فإن إحدى النتائج الثانوية ذات الأهمية الكبرى هي

اندماج قطاع من فريق العمل في النظام. وإضافة إلى جمع معلومات ثمينة عن الزبون، فهنالك احتمال لأن يصبح كل من في المؤسسة مدركاً للأدلة بشكل ملحوظ.

في كثير من الأحيان، يكون تطوير تلك الحساسية المرتفعة لما يراه، ويسمعه، ويشمه، ويتذوقه، ويشعر به الزبائن خلال تجاربهم بأنه تجربة تحويلية بالنسبة للموظفين. وفي السنوات القليلة الماضية، شارك مدراء وعاملون في متجر تابع لسلسة متاجر للبقالة في فلوريدا في مسح للأدلة في بعض متاجرهم، فنما إلى إدراكهم بصورة مفاجئة تأثير أعشاش الطيور الموجودة على لافتة المتجر. إن المدى الذي يمكنك أن تتوصل إليه في دمج الأشخاص الموجودين لديك في أنشطة تدقيق ذات معنى، هو ذلك المدى الذي ستصل إليه حساسيتهم تجاه قدرة الأدلة وتطوير تقدير أعمق للتأثير الناتج عن أبسط الأشياء على تجربة الزبون.

يوفر نظام تدقيق التجارب شحنة من النشاط لا تقدر بثمن. إذ يفقد عددٌ كبيرٌ جداً من المؤسسات رؤية منظور الزبون في خضم العمليات اليومية الروتينية. والمقصود هنا هو أن المألوف يجلب الارتياح والرضى. وعادة ما ينزلقون بلا وعي وباستطاعتهم ذلك نحو العادة المريحة بالتركيز على العناصر الروتينية أو العملية بحد ذاتها، عوضاً عن الالتفات إلى منظور الزبون المقصود بفوائد المنتجات والخدمات.

وبرغم ذلك، يجب أن تكون على أهبة الاستعداد: إذ يمكن لتجارب التدقيق أن تعمل كمرآة فتعكس أموراً غير جذابة. فكثيراً ما يكون تأثير الأدلة الهامة التي تم تجاهلها على مدار السنين، وحجم الثغرة بين رغبة الزبائن وما يمرون به من تجارب كبيراً لدرجة

إحداث صدمة على المؤسسة. ولحسن الحظ، فإن ذلك يدعو إلى تبني إحساس ملحّ وميل للتصرف. كما أنه يعمق إحساس المؤسسة بالالتزام والشغف بالعمل.

حساسيات الطوارئ

قبل سنوات عدة، وعندما بدأ مستشفى الجامعة (UH) في أرغستا، جيورجيا بتدقيق التجربة التي يقدمها قسم الطوارئ لديه، قام خلالها فريق العمل بمسح للأدلة من أكثر من منظور، حيث توصلت سندي لندسفورد، وهي نائبة رئيس خدمات المجتمع، والعاملون معها نتيجةً للبحث إلى التقدير المعزز لعائلة المريض خلال تجربة قسم الطوارئ في المستشفى.

وبلا ريب، كان منظور المريض هو نقطة التركيز الطبيعية. وبالرغم من ذلك، عندما بدأ الأطباء، والممرضات، والموظفون، بمراقبة قسم الطوارئ من منطلق المحيط الأوسع للأدلة التي يصادفها أفراد العائلة، أمكن لهم كشف الغطاء عن عناصر تجريبية عدة في UH كان يتم تجاهلها روتينياً. وكانت المشرحة واحدة منها.

تكونت مشرحة UH من نقّالة موضوعة في زاوية غرفة مخزن لأشياء بالية. كان تأثير المكان بارداً ونذير شؤم – وإن كان غير مقصود، ومما يزيد الطين بلة هو ذلك الضوء الفلورسنتي المضطرب. كما يضاف إلى ذلك دخول الموظفين عنوة وبشكل دوري مستخدمين الغرفة لهدف آخر كمخزن للتجهيزات الفائضة من مماسح وأدوات مستخدمة أخرى.

ومما لا يصدق، أن العائلات كانت تدعى إلى هذه الغرفة كمكان للتجمع والشعور بالحزن والتعامل مع الحقيقة المرة لموت واحد من

أحبائها. ولكن فريق UH بإدارة جورج آن فيلبس، تعلّم بأن ينظر إلى التجربة من أكثر من منظور ولأبعد التفاصيل، وأصبحت المناظر المألوفة القديمة كغرفة المشرحة/المخزن ينظر إليها باستخدام ضوء جديد (وغير مضطرب في هذه الحالة).

أدى هذا الأمر المثير للدهشة إلى توجه فوري لاتخاذ الخطوات العملية، حيث أدرك فريق مسح الأدلة بأن أعضاء العائلة يتعرضون أثناء ما يحتمل أن تكون النقطة الأكثر حساسية من الناحية العاطفية في التجربة إلى ذكرى تعلق في أذهانهم للمستشفى والعاملين فيه ينقصها الكثير من الإطراء. وعلى الرغم من أن هذا الأمر لم يذكره المرضى والعائلات بصريح العبارة، إلا أن الفريق أدرك بأن الأدلة السلبية يتم هضمها بصورة واعية ولاواعية، وستشكل الأساس العاطفي لما سيتذكرونه على مر السنين.

لم يكن الفريق بحاجة إلى وقت طويل ليتوصل إلى كيفية تقديمه للاستجابة. كان أمامهم القليل مما يمكن القيام به حيال المريض عند هذه النقطة، ولكن أعضاء الفريق كان مفعماً بالطاقة بما يستطيع أن يفعله من أمور بسيطة قليلة التكلفة لأجل العائلة. وفي الأسبوع التالي بالذات، حضر الأطباء، والممرضون، وكادر الموظفين من تلقاء أنفسهم وأثناء أوقاتهم الخاصة وقاموا بابتكار حزمة جديدة كاملة من الأدلة الإنسانية والميكانيكية لتجربة المشرحة.

ومن ضمن الإنسانيات:

- لعبوا الأدوار، ومن ثم قاموا حرفياً بتصميم تسلسل أحداث إحضار أفراد العائلة إلى المشرحة بعد موت أحد أحبائها.
- اتخذوا قراراً بأنه يتوجب على شخص البقاء في الدقائق القليلة الأولى، ومن ثم تقديم الاعتذار بهدف الانسحاب ليترك المجال

للعائلة لتعبر عن أحزانها، وذلك عوضاً عن مجرد فتح الباب لتدخل العائلة وحدها.

- قاموا ببحث خيارات للحوار التي يمكن للموظفين قولها في مثل هذا الوقت الحساس.

وبالإضافة إلى ذلك، قام الموظفون بالاهتمام بالناحية الميكانيكية من تجربة العائلة، وكان ذلك كله نابعاً من أنفسهم وأثناء أوقاتهم الخاصة:

- فأعادوا طلاء الحيطان، وقاموا بشراء ورق جدران للحوائط.
- بهدف إحداث إضاءة أنعم وغير مباشرة، استبدلوا اللمبة الفلورية بمصابيح أحضروها من منازلهم أو من أجزاء أخرى في قسم الطوارئ.
- أضافوا طاولة وفوقها أزهار.
- كما أضافوا كرسيين - لم يكن هناك أي منها في المشرحة الأصلية - وستارة لتحجب منطقة المخزن.

ساعد القيام بتصرف بسيط كمسح الأدلة على تحويل منظور فريق UH واتخاذ الخطوات الفورية للاستجابة.

"إن تجربة ما يمر به زبائننا قدم منظوراً مميزاً قلب صورة كل شيء كنا نراه، بدءاً من العملية ووصولاً إلى التفاعل الإنساني"، طبقاً للدكتور ريشارد لإيكرت، الطبيب والمدير الطبي لقسم الطوارئ في مستشفى الجامعة.

لا يعتبر الوعي بالأدلة مجرد أمر مثير للدهشة وإنما يمكن أن يشكل حافزاً قوياً جداً أيضاً.

توسيع مدى الرؤية

أوحت أدلة التجربة الأخرى التي تم ملاحظتها بتقديم استجابات سريعة. ففي السابق، كان أول ما لاحظه المرضى وعائلاتهم ممن يصلون إلى قسم الطوارئ هي لافتة مكونة من ثلاثة أحرف فوق نافذة الدخول وتسجيل الاسم. تحمل اللافتة معنى بالنسبة للعاملين في المستشفى لا للزبائن. فما هو المكتوب على اللائحة البديلة؟ ببساطة "الدخول لعناية الطوارئ" "Emergency Care Check-in".

وبالإضافة إلى ذلك، وفي مدخل غرفة الطوارئ بالذات، واجه المرضى الواردين دشاً للاغتسال من الملوثات الكيميائية الحيوية بلونه الفاقع الأصفر والأسود والمغطى بعلامات تحذير من المخاطر الإشعاعية. كما واجه المرضى وعائلاتهم بهدوء مكتبين للتسجيل خاليين تماماً. وعلى الرغم من أن هذين الدليلين يشكلان أمراً عادياً بالنسبة لمن يراهم يومياً، فإنهما شكّلا مصدر إرباك وقلق للغرباء في وقت كانت التكلفة العاطفية للطاقة المهدورة والقلق عالية على وجه الخصوص.

أدى القيام بمراجعة للفيديو بانتباه إلى اكتشاف آخر مثير للقلق. كان هناك مدخلان للطوارئ لدى UH كما يعرف كل العاملين في المستشفى، أحدهما لسيارة الإسعاف والآخر للعامة. وكان فوق كل مدخل لافتة مضاءة تحمل كلمة غرفة الطوارئ بأحرف حمراء اللون. ومع ذلك، لم يكن مدخل المشاة يحمل أية إشارة على الإطلاق.

التقط فيلم الفيديو صور سيارة تلو الأخرى تصل إلى البوابة حيث توجد لافتة "مدخل سيارة الإسعاف فقط" على الأبواب، ومحاولة

التوصل إلى البوابة التي تخصهم. فبدون المعلومات التي يعتبرها العاملون في الداخل أمراً مسلماً به، كيف يمكن لأفراد العائلة تحت الضغوط معرفة الموقع المفترض الذهاب إليه؟ في الوقت الحاضر توفر اللافتات الجديدة أدلة مناسبة.

يمكن لبعض الملاحظات التي تنتج من تجارب التدقيق أن تكون واضحة مثل الحاجة إلى لافتات أفضل والعثور على الطرق. بينما يمكن لغيرها أن تكون أكثر دقة، وربما هزلية. ففي إحدى اللحظات، اكتشف فريق التدقيق لدى UH وجود صينية تقيؤ مستخدمة كصحن للسكاكر. وحين تبينت لهم التجربة من وجهة نظر زبائنهم، لاحظ موظفو قسم الطوارئ الدليل السلبي... فقاموا بسرعة بوضع السكاكر في وعاء أنسب.

ليس لتجارب الزبون أية حدود مادية أو جغرافية. فالأدلة تتراكم باستمرار، إذ يتم التقاطها حول شريط التجربة في كل وقت وكل زمان.

التوسع في الحدود المادية

كما اكتشفت أفيس، فليس لتجارب الزبون أية حدود مادية أو جغرافية. كان الزبائن يشعرون بالقلق حيال ما حدث قبل أو بعد تجربة التأجير تماماً كتجربة التأجير بحد ذاتها. فالأدلة تتراكم باستمرار، إذ يتم التقاطها حول شريط التجربة في كل وقت وكل زمان. يمكن لذلك أن يشكل عواقب خطيرة بالنسبة لبعض الأعمال التجارية.

في ضواحي منيابولس وقبل بضع سنوات، لم يقتصر مسح الأدلة لدى فريق تدقيق التجربة الوظيفية المتبادلة في مستشفى ألينا

هيلثكير Allina Healthcare ميرسي Mercy ويونتي Unity على المدخلين الحسي والمحيط لممتلكات المستشفى. وامتدت جهود التدقيق ومسح الأدلة نحو الخارج، للقيام باستكشاف أكمل لشريط التجربة والاحتياجات العاطفية لمرضى قسم الطوارئ، وذلك بالقيام بإخراج مسرحي لحادث في متنزه يبعد خمسة أميال عن المستشفى، ومن ثم تسجيل الأدلة التي يواجهها المرضى وعائلاتهم قبل الدخول إلى المستشفى بوقت طويل.

من وجهة النظر المنطقية أو الموجهة نحو العمليات، فإن مثل هذا المدخل الموسع لم يكن ضرورياً على نحو صارم. ولكن أثبت الأخذ بتأرجح مشاعر المرضى وعائلاتهم بالاعتبار على أنه تمرين مدهش. ومن خلال تبني موقع الأفضلية لطفل تأذّى في ملعب الأطفال داخل المتنزه، بحث أعضاء فريق التدقيق عن الأدلة المحسوسة من قبل الضحية وكذلك أيضاً من قبل العائلة، والآخرين في المتنزه، والأشخاص الذين قدموا مساعدة طبية مرتجلة.

حينما قام الفريق برسم خريطة الطريق بدءاً من ملعب الأطفال وحتى قسم الطوارئ، صُدم أفراده لمعرفة قلة عدد اللافتات التوجيهية في محيط المستشفى. توجد بالفعل عند مخرج الطريق لافتة عامة تحمل كلمة "مستشفى"، ولكنها تقع عند مفترق طرق مربك بين مخرجين أساسيين. ولم تقدم اللافتات على الطرق المستوية أية دلالة على المسافة التي تفصلها عن المستشفى واتجاهه. إن السير بالاتجاه الخطأ أو لمسافة أكثر أو أقل يمكن أن يتسبب في معاناة كبيرة للأهل الذين يشعرون بالقلق. ونموذجياً، لا تتم مراجعة أو مراقبة اللافتات بصورة ثابتة.

خرج فريق ألينا للتدقيق بتقدير جديد للطوبوغرافيا التجريبية

والتي اعتاد عليها الموظفون بكل بساطة بمرور السنوات (وهو أمـر مفهوم ضمناً). كما أدركوا بأن تجربة المريض لا تبدأ بسحر سـاحر من نقطة الصفر لحظة عبور بوابة المستشفى.

أدت تجارب التدقيق لدى UH وألينا من وجهة نظـر الزبـون، إلى الكشف عن النقاط العمياء في الطريقة التقليدية لرؤية وإدارة أدلة التجربة الحاسمة منها وحتى البسيطة. ساعد التوسع فـي المنظـور على تحديد الخطوات الفورية الممكنة والتحديات على المدى الأطول والتي ستتطلب مدخلاً ينفذ على مراحل. والمهم، هو ما وفره انهماك أفراد كل مؤسسة من القائمين بجهود التدقيق من دافع فوري لاتخـاذ الخطوات.

لكل أمر أهميته

مثل اكتشاف مملحة خلف موزع مناديل المائدة، فـإن التـدقيق يؤدي أحياناً إلى اكتشافات وروابط غير متوقعة. قبل بضع سـنوات، سار باحثون عبر تجربة تأجير جنباً إلى جنب مع الزبائن في تـدقيق لأفيس واستنباط للأفكار، والأحاسيس، والانطباعات عن مظاهر عدة للتجربة، بما فيها نظافة السيارة. وتم التوصل إلى اكتشاف هام مـن خلال ذلك المجهود.

كانت النظرة التقليدية المأخوذة عن نظافة السيارات لدى أفـيس وصناعة تأجير السيارات عموماً بأنها تعمل كالرافعـة الفعالـة فـي كسب رضا الزبون وولائه. ونتيجة لسنوات من تركيز أفـيس علـى عملياتها عوضاً عن تجارب الزبائن، فقد افترضت على الدوام وبنحو مفهوم علاقة سبب وتأثير بين سبب نظافة السيارة والقيـام بتنظيـف السيارة باهتمام أكبر.

اكتشف تدقيق التجربة بأن الزبائن قدروا تنظيف السيارة، ولكن تفهم أفكارهم ومشاعرهم حول النظافة بحد ذاتها وفّر منظوراً جديداً. ومن خلال بحث أعمق، اتضح بأن مشاعر الزبائن حول النظافة تبنى على أمور أخرى متعددة أيضاً - الملاحظات الشخصية والتي بدا أنها تمتلك القليل أو لا شيء مما يتعلق مباشرة بالسيارات النظيفة.

اتضح بأنه قبل وصول الزبائن إلى سياراتهم بوقت طويل، كانوا يشكلون بالفعل أحكاماً قوية عن النظافة. منها على سبيل المثال، طريقة تخزين كراسي الأطفال وتوزيعها، منظر النوافذ في منطقة التأجير، وصناديق القمامة المتخمة أحياناً أو النبتة الذابلة في مكتب التأجير والتي امتلكت جميعها تأثيراً يفوق تأثير بطاقة تتدلى من المرآة مؤكدةً بأنه كان قد تم تنظيف السيارة.

ساعدت هذه البصيرة على تفهم أفيس بوضوح أن التنظيف لم يكن كافياً وحده. وأنها إذا استمرت في التركيز على عملية تنظيف سياراتها فقط، فلن تتمكن من التوصل إلى أهدافها ضمن تصنيف "السيارة النظيفة". ومن ناحية أخرى، فإن مواقع التأجير التي تغلف كراسي الأطفال داخل أكياس بلاستيكية، وتضعها على رفوف ضمن نطاق رؤية الزبون (والتي كانت مكومة في السابق على أرضية مبقعة بالزيت) وتضع مرفق التأجير لديها ضمن جدول صحة منتظم سرعان ما وجدت نفسها مصنفة في مرتبة أعلى - نظراً لنظافة سياراتها.

إضافة إلى ذلك، أظهر التعقب المقارن الكلي منعطفاً مثيراً: فعلى الرغم من أن سيارات أفيس لم تخضع للتنظيف لمرات أكثر من سيارات غيرها أو بصورة أكبر من ذي قبل، بدأ الزبائن بإعطاء أفيس درجات أعلى من منافسيها نظراً لنظافة سياراتها في الموقع.

يتذكر رونالد ماسيني، والذي شغل منصب نائب رئيس قسم تطوير المنتج في ذلك الوقت، بأن أفيس كانت تحاول وبصورة جنونية أن ترفع من تصنيف سيارتها النظيفة. وكان يمزح بقوله لو أننا قمنا بغسلها أكثر من ذلك، لعملنا على إزالة الصقل عنها. إنه من المثير للدهشة إمكانية رفع مستوى الإدراك الحسي لنظافة السيارة بدون لمسها. أدت الخطوات التي اتخذناها إلى التسبب بحيرة كبيرة للزبائن في محاولة معرفة ما كنا قد قمنا به"[1].

قم بالتفكير بإدارة التجربة على اعتبار أنها نظام متكامل، حيث يشكل كل جزء مدمج ومصطف من النظام قيمة أكبر ككل.

هذا هو السبب الذي يضفي أهمية على رؤية التجربة من وجهة نظر الزبائن ومن خلال أذهانهم. إذ لم يبدأ بحث الانطباع حول مدى نظافة سيارات أفيس لدى رؤية الزبائن لها للوهلة الأولى وركوبهم فيها. وإنما تم القيام بمعالجة أدلة النظافة على طول شريط التجربة ونقلها إلى السيارات النظيفة.

يؤكد تدقيق أفيس على أهمية التفكير بإدارة التجربة كنظام متكامل، حيث يشكل كل جزء مدمج ومصطف من النظام قيمة أكبر ككل. وكما تعلمت أفيس، كان عليها إدارة التجربة المتكاملة بصورة أفضل لكي تعمل على تحريك إبرة مؤشر الأفضلية لدى الزبون. فبدون البصيرة المكتسبة من التدقيق المنبثق من نقطة الأفضلية لدى الزبون، لربما كانت أفيس ما زالت مستمرة في محاولة إيجاد طرق صعبة لتحسين عمليات تنظيف السيارة لديها. ولظلت تصنيفات الزبائن لها عالقة وراسخة في خانة محايدة. ولبقيت الشركة بلا أي دليل يوحي بالسبب.

اكتساب البصيرة العاطفية

كما تمت ملاحظته، فإن أكثر البحث التقليدي كان غير قادر على رؤية الفوارق العاطفية الدقيقة في تجارب الزبون الكلية. ويعود جزء من السبب إلى أن البصيرة العلمية لكيفية عمل الدماغ - وبالتالي، الكيفية التي يفكر بها الزبائن ويتخذون القرارات - كانت منقوصة. وعلاوة على ذلك، كثيراً ما كان البحث مركزاً بصورة ضيقة جداً على المواضيع العملية والوظيفية. ونتيجة لذلك، قد قام الباحثون بتوظيف منتظم لما اتضح فيما بعد أنها تقنيات استفهام جامدة ومضللة. كما اتضح بأن إفساح المجال للزبائن ليتوجهوا حيث يريدون واتّباعهم خلال أفكارهم ومشاعرهم اللاواعية يحمل فائدة أكبر من قيادتهم نحو استجابات تؤكد على منطقها الوظيفي البحت.

أمّا الزبائن بدورهم، سواء كانت تتم مقابلتهم خلال عمليات مسح قصيرة أو جلسات معمقة، فإنهم يميلون إلى تقديم إجابات تبدو منطقية ونفاذة للبصيرة والتي لا تبدو عن كثب أنها تعكس الحقيقة العاطفية لواقعهم. هل يعني هذا الأمر بأن الزبائن يكذبون؟ كلا، ليس عن قصد. ولكن هنالك ميل إنساني طبيعي لمحاولة تقديم المساعدة أو ابتكار الأعذار العقلانية بناء على تفكير الأشخاص بطريقة تقديم الإجابات الواجبة عليهم. هناك أيضاً حقيقة كون الزبائن غير قادرين وبكل بساطة على توضيح الكثير من مشاعرهم نتيجة لمصادرها اللاواعية.

تذكر أن ما يدور في ذهن زبونك أكثر بكثير من مجرد بحث منطقي لإرضاء حاجة وظيفية، حيث يشكل التفكير الواعي قمة جبل جليدي كبير جداً. ويتم حوالى 95% من التفكير في العقل اللاواعي، والذي يعتبر طبقاً لزالتمان "المزيج الرائع، ولو أنه يتسم بالفوضى،

من الذكريات، والعواطف، والأفكار، وعمليات الإدراك الأخرى التي لا نعيها أو لا نتمكن من توضيحها[1].

تعمل تقنية زالتمان المسجلة لبحث الزبون، ZMET، على سطح المشاعر اللاواعية. وهي تبدأ من المقدمة المنطقية التي ترجع سبب عدم قدرة الزبائن على تقديم وصف واف لما يريدونه ويقيمونه إلى عدم توفير جسر تواصل منتظم يربطهم بقيمهم واحتياجاتهم العاطفية العميقة. وبالنسبة لزالتمان، إذا كان 95% مما يدور داخل الزبون يعتبر لاوعياً وأن القرارات تحدث قبل أن يتم اتخاذها، فإن من المؤكد لأي بحث مبني في غالبيته على التفكير المنطقي أن يحتوي على بضع نقاط أساسية عمياء.

يجب على تدقيق التجارب أن يأخذ هذا الأمر في حساباته. على سبيل المثال، أرادت أوفيس ديبو أن تكتسب بصيرة لتطوير علاقات أفضل في المتجر ككل وكذلك حول منتجات وخدمات تكنولوجيا المعلومات على وجه الخصوص. ولذلك استخدمت أوفس ديبو مقابلات انعكاسات التجربة المعمقة المركزة على كشف الغطاء عن المظاهر العاطفية اللاواعية لتجربة الزبون.

ظهر خيط ثابت – وفرصة غير متوقعة – حول تجربة الزبائن التكنولوجية. ففي الصناعة بشكل عام، وجد البحث أنه من المألوف بالنسبة للزبائن الشعور بأنهم مستخف بهم أو حتى التقليل من شأنهم لدى توجيههم أسئلة تتعلق بالكمبيوترات والتكنولوجيا. كانت الصورة التي استخدمها الزبائن في تشخيص مثل هذه التفاعلات صارمة، وهي صورة الوالد الذي يمتلك كل المعرفة حين يتحدث إلى ابنه. وفي هذا المحيط، ولّدت اللغة والحوار بين الوالد وابنه مشاعر لاواعية من الضعف وعدم الأمان.

كانت إحدى نتائج البحث الأساسية لمقابلات انعكاس التجربة هي عدم قيام الزبائن بوضع أوفس ديبو ضمن الكومة التي تحمل ذلك التصنيف. وبدلاً من ذلك، كانت الصورة البديلة المستخدمة لوصف تجربتهم لدى أوفس ديبو هي صورة طفل صغير يساعد شقيقه في عبور خط القطار الحديدي. وفي تباين شديد الوضوح لديناميكية الوالد – الابن، تولد صورة الأخوة مشاعر المساعدة، والثقة، والمشاركة.

استخدمت أوفس ديبو هذه البصائر في جهود إدارة التجربة بالإضافة إلى تصميم المتجر، وتدريب كادر الموظفين، والإعلانات. تساعد الأدلة ذات الصلة على نقل رسالة مفادها أن متاجر أوفس ديبو وموظفيها لا يثيرون المخاوف وموثوق بهم، وأنه لن يتم التقليل من أي شخص يسأل حتى أبسط الأسئلة.

الثبات على الهدف

إن عمق البصيرة التي يمكن أن تنتج عن تقنيات البحث الشخصية التبادلية المعقدة تعتبر حيوية لاكتساب مفهوم أعمق باحتياجات ورغبات الزبائن الحاسمة. وهي تتيح لك أن تنفذ لما وراء ردات الفعل السطحية وتداعيات الذهن الأولى لكي تسبر أغوار مشاعر الاستجابة اللاواعية التي تحدثها التجربة. فلا تتوقف لدى سبرك الأغوار عند ردة فعل بسيطة. واستمر بالبحث عن البصائر العاطفية الحاسمة.

بالنسبة إلى كلية نورث سنترال التقنية Northcentral Technical College (NTC) في واساو، وسكنسن، وفر التوصل إلى عمق المقابلات طريقة للوصول إلى دور التعليم مدى العمر في حياة

الطلاب. وقد اختار غالبية الطلاب في NTC العودة إلى مقاعد الدراسة في وقت متقدم من حياتهم (يبلغ متوسط العمر في حرم الكلية 33 عاماً) وذلك لتحقيق أهداف محددة، وهم في غالبيتهم من ذوي التوجه المهني. وعوضاً عن أن تكون مجرد شيء يؤدونه، ينظر هؤلاء الطلاب إلى NTC على اعتبار أنها تعطيهم الأمل الذي يثمر عن فوائد تمتد مدى العمر.

وجّهت هذه الأهداف الغنية بالعواطف التي تحملها الأنظار في الكلية إلى حقائق لم تكن تحظى بتقديرها في السابق. حينما تعلم إداريو NTC النظر إلى كليتهم من نقطة أفضلية التجربة واكتساب حساسية متزايدة نحو شرائط التجربة لدى طلابهم، صمموا لكثرة الشروط المرهقة التي كان من المتوقع أن يتحملها الطلاب.

يمكن للتدفق أن يتفحص فعلياً أي مظهر من مظاهر الطريقة التي تؤدي بها مؤسسة تجارية أعمالها في الوقت الحاضر.

كان التسجيل أحد أكثر العناصر غير القابلة للتناول - وهو تجربة مبكرة تحدد التوقعات والمشاعر الأولية التي سيتم حشدها والتي ترافقها إلى غرفة الصف على مدى شهور أو سنوات. ونظراً لأن الصفوف لدى NTC تعتمد على أساس تقديم الخدمة لمن يصل أولاً ولأن ساعات التسجيل محدودة، تبدأ الطوابير في أيام التسجيل عادة منذ الساعة 5.30 صباحاً، وحيث إن قوامها يتكون من طلاب راشدين، فلم يكن من المستغرب رؤية مشهد الأهل في طوابير الانتظار وبرعايتهم الأبناء.

كان التوسع في ساعات التسجيل وحدود الكمبيوتر حلاً بسيطاً ولكنه ذو معنى. كما كانت إضافة حيّز محدود للعب الأطفال بمثابة

تعزيز سهل. ولكن فإنه بالرغم من أن هذه التغييرات تبدو سهلة بحد ذاتها، فقد أظهر بحث NTC بأن تأثيرها إيجابي وفوري على تجربة الطالب التي تقدمها الكلية.

اكتساب البصائر عبر التواصل

يمكن للتدقيق أن يتفحص فعليًا أي مظهر من مظاهر الطريقة التي تؤدي بها مؤسسة تجارية أعمالها في الوقت الحاضر. وتستطيع دراسة تبادل التواصل من خلال علم اللغات أن تعطي بصائر دقيقة يمكنها أن تؤثر بشكل مهم.

يذكر د. شارلز كليفلاند، والذي قام بتطوير برامج معالجة النص التي تقارن اللغة في محيط ما (أو مجموعة) بغيرها، المثال التالي لتوضيح الفوارق في محيط الكلمة[4].

لنأخذ بالاعتبار نضد لتأجير السيارات. حيث يقوم أشخاص بانتظار السيارات. ويمتلك الموظف خلف النضد الكفاءة. ويسير كل شيء بصورة روتينية.

أهو فعلاً كذلك؟ تحدث مجرد كلمات قليلة فارقاً كبيراً. فما هو الفرق برأيك بين العبارات الثلاث التالية؟

- "ستكون لدي سيارة جاهزة لأجلك خلال خمس دقائق".
- "ستكون لدي السيارة جاهزة لأجلك خلال خمس دقائق".
- "ستكون لدي سيارتك جاهزة لأجلك خلال خمس دقائق".

لقد تم تغيير كلمة واحدة فقط في هذه العبارات. يعتبر تغيير مجرد كلمة بسيطاً جداً إلا أن لكل جملة من الجمل وقعها العاطفي المختلف. فالجملة الأولى لا تنقل أمراً محدداً. أما الثانية فتوحي على

الأول، بأنه قد تم تعيين سيارة محددة للزبون. ولكن يجب عليك ملاحظة أنه لم يتم بعد تمرير التحكم بها. أما المثل الثالث فإنه لا يعبّر فقط عن تحديد سيارة لعملية التأجير هذه على وجه الخصوص، وإنما أصبحت في الواقع تخص الزبون بالذات. والنقطة الفاصلة الوحيدة المتبقية هي طول الفترة الزمنية اللازمة لكي تصبح جاهزة.

يمكن لكلمات بسيطة أن تعني الكثير، مما يعني أن الانتباه للكلمات التي تستخدمها مؤسستك يمكن أن يكون له تأثير هام على شعور الزبائن وما يبقى في ذاكرتهم.

ولنفترض بأنه عند نضد التأجير المذكور أعلاه، قال الموظف "بضع دقائق" بدلاً من "خمس دقائق". فماذا ربما كان لها من تأثيرات؟ إن تأثيرها محدود جداً من وجهة نظر الموظف. ولكن من وجهة نظر الزبون، ربما كان يعني الكثير. تحمل خمس دقائق دقة الوعد، وهي تلطف من توقعات الزبون للوقت وتعطي الدليل على التفوق الذي ستكون عليه التجربة. كما أنها تقر بأن الزبون شريك في ابتكار تجربة القيمة.

واضح ودقيق

في بداية التسعينات من القرن الماضي، قامت فنادق رتز - كارلتون بإضفاء تعديلات دقيقة جداً على الطريقة التي تود أن يتواصل بها موظفوها مع الزبائن. فبدلاً من قول عبارة "أهلاً بك"، تم تشجيع العاملين في رتز - كارلتون على قول "يسعدني". وعكس ذلك التغيير طابع المؤسسة بالإضافة إلى توقعات الزبائن لديها.

لقد ركزت رتز - كارلتون، ولسنوات عدة من وقتنا الحاضر على ابتكار تجربة "سيدات وسادة يقدمون خدمات لسيدات وسادة

آخرين". وقد تمت إدارة الأدلة المنسوجة في كل أنحاء المحيط المادي وطريقة تعامل الموظفين مع الزبائن بكل حذر لتدعيم ذلك الشعور.

يمكن لتدقيق التجارب أن تكشف عن مكان الضبط الدقيق للكلمات التي يستخدمها الأشخاص لديك لأجل تقديم استقامة وأصالة إلى التعاملات. قامت شركة خدمات مالية حديثاً باستكشاف فعالية اللغة لمراكز الاتصال التابعة لها. وعبر مراقبة المئات من المحادثات العشوائية التي أجريت بين الموظفين وزبائنها، استطاعت أن تحدد الكلمات التي عبرت عن المحتوى الأكثر مودة للمستخدم بالنسبة للزبائن. وبعد أن قامت بتدريب موظفيها على استخدام تلك الكلمات والعبارات، ارتفعت علامات رضا الزبائن عن الشركة بنسبة 12%، وارتفعت نسبة الاحتفاظ بالموظفين بأكثر من 20%[4].

وكما قال مارك توين، "إن الفارق بين الكلمة المناسبة والمناسبة تقريباً هو الفارق بين البرق وحشرة اليراعة".

تدقيق الطيف بكامله

سنكرر تذكيراً سابقاً، بأنك أبداً لن تصبح ولن تتمكن من أن تصبح على معرفة كافية فيما يتعلق بإدارة التجارب. فالزبائن يتغيرون. والظروف تتغير. ويعتبر عمر صلاحية تخزين المعلومات بالنسبة للأعمال التجارية الحديثة قصير بصورة مزعجة. وكلما عرفت أكثر وكلما استمريت في التعلم، كان ذلك أفضل.

بقيام أفيس بتدقيق الطيف الكامل لتجربة زبونها، فإنها كشفت للمرة الثانية عن حقيقة هامة للتصميم التالي لتجربتها. وكأغلب شركات تأجير السيارات، قامت أفيس بصرف معظم دولارات

التدريب البشري على موظفيها العاملين خلف نضدها. ولكنها أيضاً كأغلب شركات التأجير، كانت قد ابتكرت ونشرت النظم الممكننة التي أتاحت للعديد من أفضل زبائنها تجاوز النضد تماماً والتوجه مباشرة إلى سياراتهم.

وما يجدر معرفته هنا: أنه تم صرف غالبية أموال التدريب في أفيس على تدريب الأشخاص عند نضد التأجير لديها. ولكن غالبية التعاملات الإنسانية لأكثر مستأجريها المعتادين (وأكبرهم قيمة) كانت تتم مع سائقي الشاحنات المكوكية، ومع الموظفين المتجولين في الموقف ممن يحملون كمبيوترات اليدوية، ورجال الأمن عند البوابات.

إن مساهمة أدوار هؤلاء الأفراد في تجربة الزبون لم يتم أبداً الاعتراف بها بكل ما في الكلمة من معنى، ناهيك عن إعطائها الأهمية الكافية لتكريس الكثير من التدريب لها. فقد تم تركيز ما حصلوا عليه من انتباه على الوظيفة البحتة: سرعة إصدار الموظف المتجول للإيصال، ما مدى شمولية تعامل رجل الأمن للعمل الورقي قبل أن يسمح بدخول أو خروج السيارة من الموقف، وما شابهها. ونتيجة لذلك، كان العديد من أفضل زبائن أفيس يغادرون الموقف بدون التواصل مع الموظفين القابعين خلف النضد والذين تلقوا تدريبات مرهقة في التعامل مع الزبائن.

بناء على تدقيق تجربة الزبائن لديهم، فقد تغير ذلك الأمر في أفيس. وفي الوقت الحالي، فإنه يتم تدريب الموظفين المتجولين للتأكد من أخذ الزبائن لحقائبهم، ومعاطفهم، ونظاراتهم الشمسية، وللاستفسار عن وجود أية مشاكل في السيارة، وللإجابة على الأسئلة حول جداول رحلات الطيران المغادرة والشاحنات المكوكية

(ويساعدهم في ذلك أجهزة الكمبيوترات اليدوية التي تحتوي على توقيت الرحلات). وفي تلك الأثناء، يتم تحضير موظفي الأمن بصورة مماثلة للتأكد من معرفة الزبائن بكيفية تشغيل المصابيح والراديو إن كانت السيارة غير مألوفة، وتزويدهم بالاتجاهات لمغادرة الموقف نحو الطريق السريع أو المدينة بأقل إزعاج ممكن. ويقوم سائقو الشاحنة المكوكية بالإعلان عن الوجهة المقصودة وكيف يمكن للمستأجرين الحصول على سياراتهم، ومن ثم يتمنون لهم الخير أثناء رحلتهم عند العودة بهم إلى نهاية خط المواصلات.

يعتبر تدقيق التجربة الحالية أكثر النظم حسماً لابتكار الأساس لنظام لإدارة التجربة كامل المزايا.

بالابتعاد عن تركيز العملية بصورة تقليدية، قدم التدقيق المساعدة لأفيس على تحديد وتطوير أدوار حول الزبون، ومن ثم تعليم القوى العاملة لديها طبقاً لذلك. إنه الفارق بين التأكد مما هو مسموح طبقاً للعقد (توجيه العملية) والتأكد من مغادرة الأشخاص في السيارة للموقف بأمان والشعور بالسيطرة على الأمور (توجيه عودة الزبون). يدرك الزبائن الفارق، وكذلك الموظفون.

بالنسبة لأفيس، كانت إبرة مؤشر الأفضلية تتحرك وفقاً لذلك في المجالين. لقد عرفت الشركة على مدى السنوات الأربع الماضية بأنها العلامة التجارية التي تمتلك الزبائن الأكثر ولاء في تصنيف تأجير السيارات، وذلك وفقاً لإحصاء سنوي صارم لولاء الزبائن والذي أجرته براند كيز Brand Keys[4]. كما أنها احتلت المرتبة الأولى

(4) Brand Keys Customer Loyalty Award, 2000, 2001, 2002, 2003, Brand Keys, 9 West 29th Street, New York, NY 10001; keys@brandkeys.com.

أغلب ذلك الوقت في دراسة المراقبة عن كثب لرضا زبائن تأجير السيارات والتي أجراها ج. د. باور J.D. Power. لاحظت بزنس 2.0 Business 2.0 في مقالة لعام 2002[5] بأن أفيس قد ابتكرت سجلها لولاء العلامة التجارية المثير للإعجاب، "ومن المؤكد أنها لم تقم بمجرد نثر للأموال في وجه التجربة: قامت بصرف 9 مليون دولار على الإعلانات في السنة الماضية - وهذا مجرد جزء من مصروف هرتز البالغ 53 مليون دولار. وبدلاً من ذلك، تركز الشركة بكثافة موطدة العزم على مشاعر الزبائن حيال كل خطوة من خطوات عملية استئجار السيارات، وتطبق هذه المعلومات على الإدارة اليومية للشركة. تقوم أفيس بإدارة تجربة زبائنها الكاملة منذ لحظة دخولهم عبر الأبواب وحتى تسليمهم المفاتيح في نهاية المطاف".

كما خاضت أفيس تجربة التمسك بموظفيها العاملين في الجبهة الأمامية بصورة أكبر وبطريقة جديرة بالاعتبار طبقاً لما قاله رون ماسيني.

توقع المزيد

يعتبر تدقيق تجربة الزبون الحالية أكثر النظم حسماً في ابتكار أساس لنظام إدارة للتجربة متكامل المزايا. ويرجع ذلك إلى ما يكشف عنه من احتياجات ورغبات دفينة لدى الزبائن ولأنه يبرز مكانها ومواقع القصور في تلبيتها لدى التجربة التي تقدمها حالياً.

وحتى بالنسبة لأكثر الأشخاص إدراكاً للأدلة في صفوف أقرانك، يمكن لهذه المهمة أن تؤدي إلى منعطف في الحياة. كما أنها ربما تكون تجربة مثيرة لتصادم ثقافي في المؤسسة. ومن المحتم الوصول إلى خيبة أمل لدى الاكتشاف بأن حقيقة التجربة التي تعتقد

بأنك تبتكرها ليست قريبة من التجربة التي يحتاج إليها ويرغب بها الزبائن فعلاً.

أثناء التدقيق، يجب أن تولي اهتماماً أقل في أولوياتك لنوعية البحث الذي تقوم به واهتماماً أكبر بنوعية الاكتشافات التي يمكن أن تصل إليها. أحياناً، يكون اكتشاف البصائر غير المتوقعة، كمعالجة موضوع كراسي الأطفال لدى أفيس، أهم مما ينتج عن المساعي المبذولة. وعليك أن تتوقع بأن يصل تأثير المجموعة المؤتلفة من التقييم والتدقيق إلى مدى بعيد أثناء تقديمها العون لاكتشاف بصيرة باحتياجات ورغبات الزبائن التي تحمل معاني أكبر بالنسبة لهم.

انطلاقاً من ذلك المنظور، يمكنك أن تبدأ بالتفكير جدياً في تصميم التجارب لتحقيق الاحتياجات العاطفية والوظيفية المحددة لزبائنك.

المراجع

1. Gerald Zaltman. How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market, pages 5-6 (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2003).
2. Laurence J. Peter. Peter's Quotations: Ideas for Our Time, page 37 (New York: Morrow, 1977).
3. . (2003) Ronald Masini, personal communication
4. Dr. Charles Cleveland. "The Little Words in Life", presented at the Distinguished Fellow Series, University of Toronto (April 2001).
5. Thomas Mucha. "The Payoff for Trying Harder", Business 2.0, pages 84-86 (July 2002).

9

قاعدة تصميم التجارب

إن تصميم التجارب ليس بالأمر المستحدث. فمنذ قرون يتم تصميم التجارب بدءاً من المراسم الاجتماعية إلى الدينية، ومن العمارة إلى الترفيه. ولكن الجديد هنا هو مفهوم التصميم الهادف لتجارب الزبون والموظف، وقاعدة دمج الأدلة ضمن نظام يدير القيمة المبتكرة.

تمزج قاعدة تصميم التجارب ما بين الابتكار والدقة الاستراتيجية، مما يتيح للتجارب التواصل بناء على قيمة محددة من قبل الزبون في نظام تسهل قيادته واستمراريته. تعتبر الأدلة بمثابة القلب بالنسبة للنظام الذي يدير التجربة، كما يعتبر ابتكار ودمج الأدلة بمثابة القلب بالنسبة لتصميم التجارب.

الحقائق والأوهام

يعتبر تفكير الأنظمة جوهرياً بالنسبة لتصميم التجارب. ويجب العمل على تحقيق الانسجام بين كل دليل والأدلة الأخرى لتشكيل الموزاييك الذي يقدره الزبون والذي يمكن إدارته من قبل المؤسسة. ولا يمكن القيام بإلقاء الأدلة جزافاً، بل على العكس فإنه يجب أن تتم

حياكتها معاً لتصبح كنسيج محبوك يكون بطبيعته قوياً ومرناً أكثر من أي سلك مجدول على حدة. وبناء على معرفة قدرات المؤسسة (نتيجة للتقييم) واحتياجات ورغبات الزبون (نتيجة للتدقيق)، يتطلب تصميم التجربة حزمة من مصافي التصميم التي تعمل باستمرار على تراصف مساعيك للوصول إلى أقصى فعالية.

لا يمكن القيام بإلقاء الأدلة جزافاً، بل على العكس فإنه يجب أن تتم حياكتها معاً لتصبح كنسيج محبوك يكون بطبيعته قوياً ومرناً أكثر من أي سلك مجدول على حدة.

وككل شيء الآن على سطح هذا الكوكب، تمثل المتنزهات ذات الفكرة الرئيسية التابعة لشركة والت ديزني نظاماً فعالاً لإدارة التجربة. حيث يتم دمج الزوار بكل عناية في عالم تتضافر فيه الأدلة الميكانيكية والإنسانية لتقدم تجارب تحمل معاني يوماً بعد يوم، وجيلاً بعد جيل. ليس كل إنش أو دقيقة في عالم ديزني التجريبي متاحاً لزبائنه، ولكن على الرغم من ذلك تتم هندسة كل مظهر ليبتكر تجربة تابعة لديزني. وباللغة الدارجة في ديزني:

- فوق خشبة المسرح تشير إلى التوقيت والإعداد المسرحي حيث يلتقي الزوار بالأشخاص، والأماكن، والأشياء التي تتراكم على طول شرائط التجربة لكي تشكل تجارب بارزة.
- بعيداً عن خشبة المسرح، من ناحية أخرى، تشير إلى الأجزاء والأشخاص في ديزني والذين لا يراهم الزوار أبداً - وفي الحقيقة يتم استبعادهم منها بكل دقة: وهي الأوقات والأماكن التي يتم فيها المساعدة على بقاء الأنظمة، وحيث يقوم فيها أفراد فريق التمثيل بالدخول والخروج من الشخصيات، وحيث يعمل

الإداريون في المتنزه لمنع العالم الخارجي القابع خلف البوابات من التدخل في العالم الداخلي.

ومن خلال المحافظة المستمرة على مصافي عودة الزبون، فإن القائمين على الأمور بعيداً عن خشبة المسرح التابعة لتصميم تجربة ديزني يعملون على دمج جميع الأجزاء فوق خشبة المسرح. وبينما يتم طلاء وتلميع حديث للتجربة فوق خشبة المسرح، ولا تغيب أية تفاصيل عن الانتباه، فإنه بعيداً عن خشبة المسرح يتم تجاهل المخزون، وتكديس الأدوات، ويتصبب الأشخاص عرقاً، تماماً كما يحدث في العالم الحقيقي. ولكن لا ينوي مصممو التجربة لدى ديزني (أصحاب المخيلة) أن يرى الزوار ذلك العالم وأن يتفاعلوا معه.

ومنذ اليوم الأول، يتم توجيه الأفراد العاملين لدى ديزني – بغض النظر عن أدوارهم – نحو أهمية الحفاظ على الفارق. فبعيداً عن خشبة المسرح يمكن للمرء أن يكون على هيئته في الحياة اليومية – وعلى خشبة المسرح، من المتوقع أن يبقى ضمن الشخصية، سواء كانت تلك الشخصية معروفة بزي غوفي الأكبر حجماً من المعتاد أو بمكنسة ومجرود.

على الرغم من أن بعض مظاهر تصميم ديزني واضحة للعيان، إلا أن بعضها الآخر يمر مرور الكرام. ففي الجادة الرئيسية من ماجيك كنغدوم، في وولد شوكيس لدى أبكوت، تبدو البنايات أكبر أو أصغر أو أقرب أو أبعد، وذلك انطلاقاً من الموقع الذي يقف عنده الزائر. ففي الجادة الرئيسية، وهي بمثابة قلب ديزني، يبلغ ارتفاع البنايات طابقين ولكنها مصممة لتبدو على ارتفاع ثلاثة طوابق. وهنا يأتي دور مقياس الرسم: حيث يتم تصميم الطابق الأول بمقدار سبعة أثمان الارتفاع الكلي، والثاني أكثر بقليل من نصف للمقياس، بينما

الطابق العلوي أقل بقليل من ثلث الارتفاع الكلي[1]. فالبنايات صغيرة فعلياً ولكنها تبدو كبيرة – ويؤثر التغيير في المقياس في كيفية إدراك الزوار لتأثير البناء.

يستخدم ديزني البنايات كأدلة ميكانيكية لتعزيز المشاعر لدى الأشخاص. حيث تبدو الجادة الرئيسية وكأنها مركز تجاري صاخب في وسط المدينة ولكنه في الواقع يتكون من بضع بنايات في مساحة صغيرة. ويشمل الطريق بين محطة القطار وقلعة سندريلا مجموعتين من البنايات في مدينة، وساحتين، ومجريي مياه، ومع ذلك يبلغ طوله 900 قدم فقط. إضافة إلى ذلك، فالطريق أضيق من المعتاد، وكذلك فتحات الأبواب والشبابيك أصغر لتعزيز الألفة وإحداث تأثير. ولهذا أهميته الخاصة لدى الأطفال، حيث يشعرهم تصغير الحجم بالطمأنينة وسهولة في الإدراك[2].

ومن الناحية العاطفية، فإن للتأثير الذي يتم إحداثه بحيث تبدو الأشياء الكبيرة أصغر مما هي عليه ينتج عنه شعور لدى الزبائن بأنهم أكثر أهمية. وبالنسبة للأطفال، فهو يجعل عالم الكبار يبدو أصغر وأقل رهبة. وبالنسبة للكبار، فإنه يعزز من ألفة وسحر المكان الذي لم يأتوا إليه من قبل قط. ليس لأي دليل على حدة هذه الأهمية. ولكن بمجرد حياكة الأدلة معاً، يكتسب التصميم قوة وتماسكاً تتجاوز الأعمار، واللغات، والفوارق الديموغرافية الأخرى.

تطبيقات تصميم التجربة

تبرز الحاجة إلى إطار منتظم ضمن نظام تصميم التجارب. وينخرط في هذا النظام خمسة تطبيقات متميزة:

1. بناء فريق تصميم متنوع.

2. الغوص في الأعماق نحو الجوهر التجريبي.
3. التركيز على الأدلة، ثم الأدلة، ثم الأدلة، ثم المزيد من الأدلة.
4. تطوير فن سرد التجربة أو خط تسلسل القصة.
5. تنسيق أولويات فرص تطبيق التجربة.

تطبيق 1: بناء فريق تصميم متنوع

يمكن الوصول بتصميم التجارب إلى أقصى إجادة من خلال المجهود المتحد، وإلى استفادة كبيرة من خلال دمج المواهب والرؤى المتنوعة. وإضافة إلى ذلك، فإن استخدام فريق تصميم متبادل (متعارض) وظيفياً يساعد على تشجيع مواصفات خاصة واسعة المدى لنظام إدارة التجربة. يحمل تعيين قائد أو مدير للفريق أهمية بالغة. ويجب أن يكون هذا الشخص بطل تجارب بكل ما في الكلمة من معنى – شخص يمتلك مفهوماً وتقديراً كاملاً للتجربة كعرض للقيمة، شخص يشارك بفعالية وحماسة في نظم التقييم والتدقيق، شخص يتمتع بالمكانة الرفيعة والاحترام داخل المؤسسة، شخص يتمتع بالشغف. وحينما يتم تعريف القيادة، يصبح من المناسب تشكيل الفريق.

وعند القيام بتجميع فريق التصميم، يجب طرح السؤال التالي أولاً: أين يمكنك إيجاد الأشخاص الذين يتمكنون من توليد بصيرة عظيمة والذين يمتلكون أكثر العقول قدرة على الابتكار والتنظيم؟ أمن داخل المؤسسة؟ أو من بين الاختصاصيين والمقاولين الفرعيين من خارجها؟ أو خليط من الأشخاص من داخلها وخارجها؟ غالباً ما تعكس الفرق الناجحة الأفضل في الثقافة المشتركة لدى مؤسسة بعينها. وكقاعدة، من ناحية ثانية، يقدم التنوع نتائج أفضل من تجانس التكوين. وعلى مدى حوالي عشرين سنة، رأيت فرق تصميم اشترك

فيها مرضى، وطلاب، وزبائن، وأعضاء مجلس إدارة، وخبراء صناعة، ومهندسون للتصميم الداخلي، ومعماريون، وأفراد وكالة إعلان، بالإضافة إلى أفراد من داخل المؤسسة.

يمكن للفريق الذي لم يعمل أفراده قط في التصميم أو حتى لم يعملوا معاً من قبل تطوير خاصية عالية التميز بالفعل. منذ بضع سنوات، قام قسم كاديلاك في جنرال موتورز بحشد مجموعة خاصة تضمنت بيل بوزيوتيس - وهو المهندس المعماري والتصميم الداخلي الشخصي لستانلي ماركوس الأسطورة في بيع التجزئة، والذي يتمتع باحترام واسع نظراً لخدمات التصميم المعمارية والتخطيطية في مجال المتاحف ومعارض الفن - وأندريه بتمان، وهو مهندس التصميم الداخلي المعروف بقيادته لحركة الحد الأدنى "الأقل هو الأكثر". عملنا معاً ومع فريق كاديلاك لتصميم التجربة بهدف تجميع الأدلة، والأفكار، والمفاهيم التي أعطت أفضل صورة لفكرة "الفن والعلم" في جو بيع التجزئة.

بل إن بعض المؤسسات استخدمت مظهر الجانب النفسي لتجميع فريق بناء على المقدمة المنطقية التي تقضي بأن تفهم الأنماط والذكاء العاطفي وعوامل أخرى متعلقة بالأشخاص تزيد من احتمالات هندسة فريق تصميم عالي الأداء.

تتضمن أكثر فرق تصميم التجربة فعالية مشاركين يمثلون كلاً من المنظور والخبرة الميكانيكية والإنسانية.

سواء تضمن الفريق عناصر آتية من الداخل أو أضيف إليهم اختصاصيون من الخارج، فإن أكثر فرق تصميم التجربة فعالية يتضمن مشتركين يمثلون كلاً من المنظور والخبرة الميكانيكية

والإنسانية. وستجد ضمن مؤسستك مرشحين مؤهلين على مستويات ومجالات المؤسسة كلها:

- يأتي الأشخاص القائمون بالعمليات بمنظور المنطق الرمزي والإعداد المسبق للتفكير بلغة تناغم العملية والثقة بها، والذي يعود بالفوائد على تصميم الأدلة الميكانيكية. وعلى العموم، فإنه يكون لديهم حس جيد بالواقع والتحديات اليومية في وجه التنفيذ، بالإضافة إلى بصيرة إدراك قوية نتيجة وجودهم في الساحة على مقربة من الزبون.
- من المرجح بالنسبة لاختصاصيي الموارد البشرية، والذين تعتمد وظائفهم على تقدير وفهم مهارات الأشخاص، أن يقوموا بالمساهمة في تفهم أعمق لسيكولوجية الطبيعة البشرية. ويكون لديهم ميل للتوافق مع الأدلة الإنسانية والقيم العاطفية للزبائن، بالإضافة إلى احتياجات أفراد المؤسسة.
- تقليدياً يتمتع موظفو التسويق وأبحاث التسويق بحساسية نحو احتياجات ورغبات الزبون وهم متمرسون في بناء تواصل عبر خط قصصي ناجح في ظل أسواق تنافسية. وسوف تصبح مساعيهم أكثر فعالية بازدياد اطلاعهم على شريط تجربة الزبون وتقديراتهم للتجارب الحالية. يعرف العاملون في مجال التسويق ممن يمتازون بالمهارة كيفية التشجيع على التفكير خارج المألوف لتعزيز عملية الابتكار.
- يقدم اختصاصيو التمويل دراسة للواقع تتميز بالحساسية للمصادر المالية، ويميلون إلى تقدير القيمة الاقتصادية الطويلة المدى لولاء الزبون. وسوف يساعدك انهماكهم على تعيين قيمة ملموسة للأشياء غير المحسوسة نظراً لما لها من علاقة بابتكار قيمة بالنسبة للزبون.

- يكون اختصاصيو خدمة الزبون نموذجياً على مقربة منه وباستطاعتهم المساعدة في ترجمة المعلومات المتعلقة بالأمور التي تحوز على إعجاب الزبون وتضايقه. وهم أكثر وعياً بما تقوم به المؤسسة من أمور تحوز على إعجاب الزبائن أو تثير سخط الزبائن والموظفين معاً - وهم الذين يعتمد عليهم العمل التجاري في مستقبله القريب.

وعلى الرغم من أن الإجماع مهم في نهاية الأمر، لكن يجب عليك أن تتجنب الاعتقاد بأن الفريق سيستفيد من إجماعهم على أمر واحد في كل الأوقات. فما الذي يمكن أن يحدث لو اتضح بأن هذا الأمر خاطئ؟ هنالك عدد لا يحصى من الأمثلة على الأخطاء القاتلة الناتجة عن تفكير المجموعة التي يقود إجماعها إلى عواقب وخيمة. وأهمها كارثة ناسا التي وقعت مؤخراً عند تكسر واقيات الحرارة التابعة لسفينة الفضاء كولومبيا. وعلى الرغم من دوران المكوك حول الأرض، وارتداد الرسائل الإلكترونية بين الأقسام، والتي عبر بعضها عن القلق القاتل بشأن عودة المكوك ثانية، إلا أن الرضا الذاتي وخشية مقاومة إجماع تفكير الفريق كان العقلية السائدة التي تقود إلى نتائج محملة بالكوارث.

وما لم تقم بالسماح وبالتشجيع على التصرف المبني على اختلاف الآراء وتضارب وجهات النظر، فلن تتمكن من معرفة بعض من العديد من البدايات الخاطئة والطرقات المسدودة. إنك بحاجة إلى أشخاص يفكرون باستقلالية ويتمتعون بجرأة كافية للتعبير عن أفكارهم ولكن بإمكانهم أيضاً بحث ومناقشة وبناء أفكار كمجموعة. فلا شيء يحفز عملية الابتكار أكثر من بعض التوتر الديناميكي.

وبلا شك، فإن أكثر الفوائد الخفية قيمة بالنسبة إلى عملية

التصميم هي الآراء الوظيفية المتقاطعة والطاقة التي تشق للطريق نحو تحقيق مظلة الهدف الواحد.

التعلم من المشاركة

إن إحدى الفوائد الثابتة تقريباً لتصميم التجارب من قبل الفرق المتقاطعة وظيفياً هي الطريقة التي تتطور بها الفوائد الشخصية الفردية التي تعود على المشاركين. فحينما يتعرض الأشخاص لأنشطة تصميم تركز على الزبون، فإنه يمكن حتى للأشخاص الذين ينظرون بصورة نموذجية إلى العمل التجاري على أنه موجه نحو الوظيفة والأرقام بطريقة بحتة أن يصبحوا متحمسين وأن يزيدوا القيمة التجريبية بذكاء.

فحينما يتعرض الأشخاص لأنشطة تصميم تركز على الزبون، فإنه يمكن حتى للأشخاص الذين ينظرون بصورة نموذجية إلى العمل التجاري على أنه موجه نحو الوظيفة والأرقام بطريقة بحتة أن تستملكهم الحماسة وأن يزيدوا القيمة التجريبية بذكاء.

ناضل رون فلوتو، وهو المدير التنفيذي العام وصاحب الرؤى لدى سلسلة متاجر بقالة في فلوريدا حينما كانت من أوائل من تبنى إدارة التجربة كعرض للقيمة، لكي ينضم إلى فريق التصميم أحد أكثر الأفراد في المؤسسة ميلاً للشك والانتقاد، والذي أدى انهماكه في عمق المشروع إلى تعزيز إدراك عارم بقوة التجربة - وكان تحول هذا الفرد إلى راعٍ للتجربة جديراً بالملاحظة[5]. ولهذا السبب بالذات،

---

(5) أتذكر حيرة رون فلوتو وقوله، "ما الذي فعلناه؟" وذلك بعد مقابلة مع الشخص الذي قام بالتأييد - بصورة مقنعة وبمنطق مثبت للتجربة - بوضع نافورة في المتجر، مما أثار استغراب مديره العام التنفيذي ودهشة الزملاء.

فإنه عندما تتاح الفرصة للمثاليين والحالمين لقضاء بعض الوقت مطولاً مع الزملاء ممن يولون اهتماماً أكبر بالتفاصيل والذين يخالطونهم فيما ندر، فإنهم يكتسبون في كثير من الأحيان تقديراً أكبر لمنظورهم.

ما هو حجم الفريق الأكثر فعالية؟ لا توجد أرقام أو صيغ سحرية لذلك، ولكن أقربها يتراوح بين سبعة أعضاء وأحد عشر. إذ يعتبر ثلاثة إلى خمسة أعضاء عدداً قليلاً جداً أو محدوداً بتركيز ضيق على الأرجح لأجل تحقيق كتلة حاسمة ذات قاعدة عريضة. وحالما تكبر المجموعة لتصل إلى أكثر من عشرة مشاركين، فإنه من الممكن لها أن تبدأ في خسارة الإنتاجية وأن تصبح غير عملية.

وأحياناً سوف تحتاج بالطبع إلى التوصل إلى توازن بين الأمور العملية والسياسات وأن تتضمن ممثلين عن جمهور الزبائن الرئيسي. وحفاظاً على توظيف الجميع في العملية، فإنه غالباً ما يعمل الفريق الأكبر عدداً من المعتاد بشكل أفضل إذا تم تقسيمه إلى جزءين: مجموعة أكبر يشارك أفرادها على أساس دوري أو تأخذ على عاتقها مواضيع عالية المستوى، ومجموعة جوهرية أصغر يمكن أن توفر الاستمرارية وتحريك الأمور اليومية.

تطبيق 2: الغوص في الأعماق نحو الجوهر التجريبي

بمجرد امتلاكك لفريق تصميم، فستحتاج إلى التأكد من انطلاق الأعضاء بالسرعة المطلوبة تماماً في مجالين لهما أولوية عالية.

- وستكون لديهم حاجة للإحساس العميق بوعي بالدليل - وهو معرفة ما هي أدلة التجربة وما تقوم بتوصيله للزبائن على المستوى العقلاني والعاطفي.
- كما أنهم بحاجة إلى إدراك أهمية تفهم المشاعر التي يرغب بها

الزبائن في التجربة، وهو بمثابة الإطار العاطفي النهائي الذي تتمنى ابتكاره لكي تجتذب أنظارهم.

يعتبر التصميم وضع التزام لابتكار ثم إدارة أدلة تجارب فردية والتي حين يتم دمجها، تتحد لتقوم بتوصيل الإطار النهائي العاطفي المرغوب الذي ستنتج عنه الأفضلية والالتزام، أكثر من كون التصميم حركة جريئة وسريعة لوضع الخطوط العريضة. إن قول "لنسحر الزبون" يختلف عن قول "لنسعد الزبون". ويمكنك أيضاً أن تقول "لنقدم للزبون تجربة رائعة". ولكن مجرد القول لا يجعلها فعلاً كذلك، ناهيك عن جعلها ذات معنى بالنسبة للزبون والأهم من ذلك بالنسبة للموظفين. يحتاج الموظفون إلى فهم واضح وجلي للمشاعر التي يرغب الزبائن في تجربتها. ولكي تقوم بتوصيل التجربة الرائعة، عليك أن تعرف ما تعنيه[6] ولماذا تمتلك أهمية بنظر الزبون.

أشار المصمم العالمي لودفيك ميس فان دير روهه مرة إلى الأهمية الكبرى للتفاصيل، والتي بموجبها تشكل مهمة ذات تحدٍّ. على سبيل المثال، عليك بالتفكير بأمر بسيط كالطريقة الصحيحة لمصافحة شخص ما. فهي أكثر من مجرد قبضة، حيث تعتبر تفاصيل مثل طريقة الوقوف، والتواصل البصري وطول فترة القبضة، والضغط الناتج عنها، وما تقوله، وما تدركه من أمور ناتجة عنها (الدفء، البرودة، التعرق، الخشونة، النعومة) وما

(6) إذا كنت تشعر بالحيرة، فهذا مقتطف من ميري بوبنز (والت ديزني 1964)، وذلك طبقاً لموقع الويب (cyber-gish.com)، والذي يعني التعويض عن الجمال الدقيق جداً والذي تكون لديه قابلية للتربية في الوقت ذاته".

تفعله بعدها – ككل وكل واحدة على حدة بمثابة أدلة هامة في مجمل اللقاء. ولما كانت الأدلة هي البنية الذرية للتجارب، فلا يعتبر أي دليل تافهاً أو هاماً جداً.

من المهم بالنسبة لقائد فريق التصميم أن يقوم باستمرار بإدارة تجربة أعضاء الفريق الذي يقوم بتصميم التجربة.

تحديد الإطار النهائي التابع لك

فمن أين تبدأ؟ عليك بأن تبدأ من النهاية التي تود للوصول إليها: سواء قمت بتحديد الإطار النهائي العاطفي بلغة الفكرة الرئيسية للتجربة أو باستخدام تقنية أخرى للاصطفاف (الانحياز) والتركيز، فإن هدفك في التصميم هو توليد أدلة مناسبة والتي سوف تسهم في ذلك الإطار النهائي الذي تم تحديده بوضوح. وهنا تبدأ الفكرة الرئيسية في إثبات قيمتها كوسيلة للاختبار وكدليل، حيث إنها تمثل ملخصاً متميزاً لاحتياجات الزبون العاطفية العميقة، وبصورة تقليدية عبر تركيبة مبتكرة من مجرد ثلاث كلمات توضح المشاعر التي يرغب بها الزبائن.

وسيكون الاحتفاظ بجلسات العمل على المسار المطلوب أسهل بكثير لو أن فريق العمل يضع نصب عينيه الزبون والإطار النهائي للتجربة. يجب تقييم كل فكرة تابعة لدليل منفرد تم اقتراحها خلال عملية التصميم سواء كانت تساهم أو تتعارض مع الإطار النهائي المطلوب.

تبدو واضحة تماماً قوة الفكرة الرئيسة الفعالة للتجربة في العمل الذي تم لدى مركز الصحة والعافية من قبل مستشفى دويلستاون في وارنتاون، بنسلفانيا، حيث الفكرة الرئيسية للمركز هي "يفهم، يقوي، يتجدد".

ففي البداية، كانت الكلمات التي رسا عليها فريق التصميم هي "مهم، وصحي، ومريح". ولكن بعد التعمق، تزايد تركيز فريق التصميم تدريجياً على ابتكار قيمة متميزة فتغيرت الكلمات.

ربما يبدو الفرق بين الكلمات دقيقاً، ولكن وكما توصل إليه الفريق، فقد أدت إلى نتائج أكثر ابتكاراً وتميزاً. أي من المؤسستين يمكنك أن تشعر بارتباط أكبر نحوها، تلك التي تشعرك بفهمك، وتقويتك، وتجددك أم بأهميتك، وصحتك، وراحتك؟

- إن الشعور بالصحة هو أقل التوقعات في عالم الطب - ولو أن ذلك لا يمكن تحقيقه دائماً. إن الشعور بالأهمية جيد بالنسبة للذات، ولكن ما هي الفوائد الصحية التي يلمح إليها؟ يمكن للشعور بالراحة أن يكون حالة سطحية تدل على أن الذي يقوم بتزويد الرعاية راضياً بالتغاضي عن المواضيع الصحية الجدية الأعمق.
- ولكن كلمة الشعور بالفهم تدل على أن الذي يقوم بتزويد الرعاية قد استمع إليك واطلع على المواضيع التي تخص صحتك بناء على شروطك. وتعني كلمة الشعور بالتقوية بأن صحتك العامة جيدة. ويقترح الشعور بالتجديد بأنك خضعت للتعديل وأصبحت مستعداً لتعود ثانية إلى عالمك.

بالنسبة إلى بات فيدا، وهي نائبة رئيس هيلث كوالتي بارتنرز Health Quality Partners, Inc. وإحدى النزلاء في ولنس سنتر Wellness Center وعاملة تشغيل هيلث ديزاين سنتر Health Design Center، فقد تبدت لها قوة الفكرة الرئيسية بلغة عملية بينما كانت تسير في أحد الأيام على دواسة التمرين دون غيرها من الأماكن.

فبعد أن عملت لمدة يوم كامل بصورة مكثفة في ورشة تسهيلات فكرة التجربة الرئيسية، حيث توصل الفريق إلى تقدم مفاجئ في الفكرة الرئيسية ذات الكلمات الثلاث، عادت بات إلى ممارسة تمارينها المعتادة، وذكرت أمام المرأة التي تسير على دواسة التمرين بجانبها بأن ولنس سنتر كان قد ابتكر للتو تفويضاً غير اعتيادي لإدارة كل دليل للتجربة نحو دعم يعطي المرضى والعائلات الشعور "بالفهم، والتقوية، والتجدد".

حتى لو كنت لا تملك ذرة من المعلومات عن المؤسسة، يمكن للفكرة الرئيسية القوية أن تعطيك إحساساً عميقاً بأنواع التجربة التي التزمت بتقديمها لزبائنها.

وبينما أخذت بات في المضي في طريقها، فوجئت بالمرأة والدموع تترقرق من عينيها وهي تنصت. وعندما استفسرت فيدا عن وجود خطأ ما، قالت المرأة بأن والدتها توفيت منذ وقت قصير بعد صراع طويل مع مرض السرطان. وأخبرت فيدا بأن التفهم، والتقوية، والتجدد كلها هي كل ما ترغب في أن تشعر بها، وبأنها تتمنى لو استطاعت أمها أن تشعر بذلك خلال فترة علاجها. وفي تلك اللحظة هناك، عرفت فيدا بأن الفريق توصل إلى تحديد أداة شديدة الفعالية لتركيز جهودهم في إدارة التجربة.

حتى لو كنت لا تملك ذرة من المعلومات عن المؤسسة، يمكن للفكرة الرئيسية القوية أن تعطيك إحساساً عميقاً بأنواع التجربة التي التزمت بتقديمها لزبائنها. وفي الداخل، يمكن لأداة الاصطفاف لبناء الإجماع هذه أن يكون لها تأثيرات بعيدة متموجة مصاحبة للوضوح الذي تبتكره.

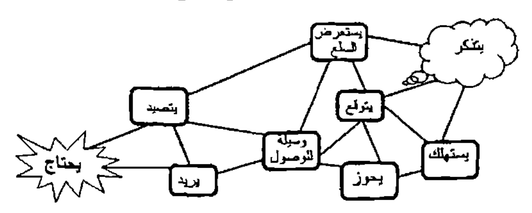
وفي مستشفى دويلستاون، تقوم الفكرة الرئيسية لـولنس سـنتر بإلقاء ضوء جديد على بيان رؤية المؤسسة. ففـي السـابق، كانـت الرؤية تهدف إلى ابتكار تجربة عناية بالصحة ذات مستوى عـالمي لأجل المجتمع". فما هو بالضبط أو حتى تقريباً، ما يجعـل تجربـة العناية بالصحة على مستوى عالمي؟ وكيف يمكـن لـذلك أن يميـز دويلستاون عن غيره بطريقة تنفيذية؟ وفي يومنا هذا، فإن بيان رؤية المركز هو "العمل على ابتكار تجارب للصحة والعافية لا موازٍ لهـا وذلك بتفهم، وتقوية، وتجديد فرد واحد على حدة".

تم تجنيد البائعين، المقاولين المستقلين، والنزلاء لـدى ولـنس سنتر لأجل المساهمة في جهود توصيل الفكرة الأساسـية للمركـز. وطبقاً لبوب باور، وهو المدير التنفيذي العام والقائد صاحب الـرؤى لمشروع المركز، قاد الاصطفاف حول توصيل قـيم الزبـون نحـو تحقيق فعاليات عظيمة ونحو تجنب بعض الخطوات الخاطئة المكلفـة والتي تحدث عامة في التصميم المعماري والبناء.

فرّق وصمم

كما يحدث بالضبط في فن الأفلام الكرتونية (الكاريكاتوريـة)، يبدأ تصميم التجربة من الإطار النهائي، ومن ثم يعمل باتجاه عكسي، وذلك بوضع تصميم للهيئات السابقة التي سوف تقود الزبـون إلـى النتيجة المطلوبة. وبعد قيامك بتحديد الإطار النهائي العاطفي، يمكنك أن تبدأ في الانكباب على الأدلة المحـددة المتداخلـة فـي الطبقـات المتعددة أو الأجزاء المركبة للتجربة. إن معرفة الإطار النهائي تعيـد توجيهك باستمرار لما تريد أن يشعر به الزبون عند نقـاط مختلفـة حول شريط التجربة، وكذلك في نهايته، مما يساعد على الحفاظ على بقاء عملية التصميم في المسار المطلوب.

إن أفضل طريقة لإدارة عملية بإمكانها أن تكون بهذا المدى الواسع هي بتجزئة التجربة إلى تجارب فرعية منطقية ومسارات سيكولوجية. ومن ثم يمكنك أن تبتكر أدلة وتعتقدات أدلة من بعضها وتحيط ببعضها. بما أن الهدف من إدارة التجربة هو الابتكار المنتظم للقيمة العاطفية للزبون، فإنه يجب عليك أثناء التصميم أن تصل إلى ما هو أبعد من مجرد وضع خرائط تفاصيل النقاط الدقيقة للتفاعلات المتبادلة أو العملية. تحتوي تجربة الزبون على تجارب فرعية متعددة، يتم ابتكار كل واحدة منها من قبل المسارات السيكولوجية لمشاعر الزبون. ويجب القيام بوضع خريطة تفاصيل لكل منها. حالما يتم وضع المخطط تستخدم التجارب الفرعية والمسارات السيكولوجية كمحتوى لتطوير الدليل والدور بالإضافة إلى إرشادات اللغة والسلوك للمؤسسة.



شكل 9-1 توضيح للتجربة الفرعية أو للمسارات السيكولوجية في ذهن الزبون

يوضح شكل 9-1 المسار السيكولوجي لتجربة شراء. تم تحديد 9 تجارب فرعية لأجل هدف هذا التوضيح. ولأن العقل البشري لا يفكر بطريقة خطية، يجب أن نضع مخططاً للطرق المتعددة التي ربما تقوم بواسطتها تجربة الشراء من تنظيم نفسها من منطلق سيكولوجي وعاطفي. يمكننا من خلال هذا المخطط رؤية الأنماط العاطفية المختلفة وتحديد أي من التجارب الفرعية سيتم التصميم حولها.

بالنسبة إلى وكالات مبيعات فلاغشيب لدى بيويك، قام مصممو التجربة بتجزئة كل مظهر في تجربة شراء الزبون إلى تجارب فرعية وبالاهتمام بكل منها على حدة. تعتبر تجربة الوصول إلى وكالة مبيعات مركزاً لتجربة واحدة فرعية متكاملة لتصميم التجربة وذلك كما هو الحال لتجارب مثل إيقاف السيارة في موقف، للدخول إلى مبنى، للتمويل، واستلام السيارة لدى وكالة المبيعات. وعلى سبيل المثال، يقوم فريق بيويك بجهود مركزة في هيئة وصورة التسهيلات، كالاهتمام بكيفية دخول الزبائن وتجولهم في الموقع من المنظور الحسي والسيكولوجي، وما هي الأدلة الإنسانية والميكانيكية التي يمكن أن تصادفهم، مكان وطريقة وقوفهم في موقف السيارات، ما سيشاهدونه على واجهة المبنى، وما سيقومون بتجربته عند مدخل المعرض، ما سيسمعونه وسيتمكنون من لمسه، ومظهر النوافذ واللافتات، وما إلى ذلك.

وبصورة نموذجية للعديد من المؤسسات، فإن تصميم التجربة التي أوحى بها أساساً الحدس المبتكر للمصمم، سيكون عرضة للتعبير بما يختص بالتكلفة، والوقت اللازم للتنفيذ، وتحديد الموارد. يقدم تصميم التجربة الفعال تكليفاً بابتكار القيمة حول مشاعر الزبائن المتعلقة بالتجربة باستخدام الفكرة الرئيسية كمصفاة حاسمة للتصميم.

هل تتذكر أفيس وكراسي الأطفال؟ عند النظر إلى موضوع نظافة سياراتها، من المفهوم أن تقوم أفيس بالتركيز على ما يحدث لا داخل مكتب التأجير وإنما بالعكس في الخارج عند موقف السيارات. وبالقيام بذلك، كانت ستفقد أهمية ما يحدث في جميع مراحل شريط تجربة الزبائن. قد يبدو عشوائياً أو مجرد نزوة

القيام بالتفكير بأن رؤية الكراسي المكدسة على الأرضية سوف تقود الزبائن إلى الاستنتاج بأن هناك شيئاً ما غير صحيح فيما يتعلق بنظافة السيارات. ولكنه بالضبط ذلك النوع من تكوين الرابطة غير الواعي الذي يجعل من اتخاذ مدخل متعدد المستويات للتصميم بمثابة أمر.

بالنسبة إلى مجموعة ر ب سي المالية RBC Financial Group، وهي أكبر مقدم للخدمات المالية في كندا، أدى التركيز على المسارات السيكولوجية، ما يشيرون إليه باسم "ممر الزبون" إلى إتاحة المجال أمام المصممين لتجزئة التجربة الأكبر إلى عناصر مثل التوقع، ووسيلة الوصول، وتبادل المعلومات، والقرار. حينما شقت ر ب سي طريقها خلال تصميم للتجربة مؤخراً، تم الاهتمام بكل عنصر من هذه العناصر بمفرده ولكن مع الأخذ بالاعتبار للكيفية التي تمكنهم من التأثير على المسارات السيكولوجية الأخرى والإطار النهائي العاطفي المطلوب. جاء أساس هذه البصيرة الناشطة من بحث ميتافور إليسيتاشن Metaphor Elicitation Research الذي قامت به إنترفيوز إنك Interviews Inc. والتي تحمل ترخيصاً لميثودولوجيا بحث ZMET في كندا.

ليس بإمكانك التحكم حرفياً بما يفكر به ويشعر به الزبون حيال أية تجربة محددة. ولكن يمكنك من خلال تركيز مساعيك على ابتكار الأدلة أن تجد قدرة يمكن إثباتها على تحريك المؤشر.

تطبيق 3: التركيز على الأدلة، ثم الأدلة، ثم الأدلة، والمزيد من الأدلة

عاجلاً أم آجلاً، سيصل الأمر كله إلى الأدلة. وفي النهاية،

فإن الأدلة التي يستوعبها ويهضمها الزبائن هي التي تربطهم بالتجربة. ليس بإمكانك التحكم حرفياً بما يفكر به ويشعر به الزبون حيال أية تجربة محددة. ولكن عندما يتم تركيز المساعي بفعالية على تمحور كل الأدلة بالنسبة للإطار النهائي العاطفي ذاته لعودة الزبون، سوف تمتلك قابلية أكبر على ابتكار قيمة عاطفية ثابتة للزبون. تذكر: بأن الإحساس بالأدلة لا يتم بمجرد الرؤية والسمع فقط وإنما كذلك بالشم، والتذوق، واللمس. عليك بالاستفادة المبتكرة من جميع هذه الفرص حينما تعبر عن تصاميم التجارب الخاصة بك.

إن المؤسسة التي نجحت في تفعيل الأدلة الحسية بطريقة مؤثرة بالإضافة إلى الإنسانيات القوية هي صالون للشعر يدعى تروفت آند هيل Truefitt & Hill (CQ). وفي الوقت الحاضر، هنالك ثلاثة محلات تروفت آند هيل في جميع أنحاء العالم، ولكن بمجرد أن تجربها فلن تنساها أبداً. يوجد أحدها في تورونتو بكندا، وآخر في بلومنفديل في شيكاغو، والأصلي في لندن. ففي إنجلترا، تروفيت آند هيل هو متعهد قص الشعر للعائلة الملكية منذ شارلز ديكنز. وفي الواقع، ففي كل أسبوع، لا يزال أحد حلاقيه يذهب إلى قصر باكنغهام لقص شعر الأمير فيليب.

حينما تتواجد في تروفيت وهيل، فإنك تشعر كملك، حيث استخدمت الألوان الخضراء الغنية في التصميم الداخلي والكراسي ذات الطراز العتيق. ويرتدي الحلاقون معاطف بيضاء (منشاة) وربطات عنق معقودة ويمارسون حرفتهم بكل فخر. وفي حال القيام بحلاقة الذقن، يتم استخدام تسع مناشف ساخنة على الأقل لذلك الغرض، وثلاث تمريرات للموس ومساج للوجه. وكل شيء هنالك

بدءاً من فراشي حلاقة الشعر وصولاً إلى عطورهم المميزة، يعطي أصداء بالمناظر والروائح المتعلقة بالحلاقة، لا بـ (الفائدة) الجمالية للنضد الاصطناعية، ومواد التنظيف الكيماوية والانتظار بالدور تبعاً للأرقام[7].

بينما تأخذ في المضي بقاعدة التصميم، ستبرز الحاجة إلى لمسة رشيقة ترعى فرق التصميم ليتمكن الابتكار من الطفو على السطح - واللعب أحياناً - بكل حرية. ويجب أن تقوم جلسات توليد الأفكار بإطلاق العنان للابتكار لا لكبحه.

توجد طرق لا حصر لها لتشجيع الابتكار في عملية التصميم. وقد تم ذكر منظور الحقل الأخضر سابقاً: لو كنت ستبدأ ثانية اليوم بدون تراكمات التجارب السابقة التي تعيق جهودك، لماذا كنت ستفعل؟ ربما يجد فريق التصميم لديك أيضاً أن التفكير بطريقة غير مألوفة بالمظاهر المألوفة لعملك التجاري يعود بالفائدة. لو أن مصممي تجربة ديزني أو

---

(7) قبل عدة سنوات، كان لدي وقت فراغ لبضع ساعات قبل عقد اجتماع، وكنت أتجول في سكوتيا بلازا Scotia Plaza في تورونتو عندما اجتذبتني رائحة عطر مميزة - ذكرتني ببقايا روائح صالونات الحلاقة عندما كنت شاباً. تتبعتها لأصل إلى تروفت وهيل. وعلى الرغم من أنني أعيش في منيابوليس، بولاية منسوتا إلا أنني أنسق الأوقات التي أقص بها شعري مع ارتباطات العمل في كندا لأتمكن من العودة إلى ذلك المحل. ويرجع ذلك أساساً إلى الشعور العظيم الناتج عن تجربة مميزة من الثقة غير العادية والتواصل المؤكد. ومن المثير للاهتمام أن قصة شعري الأولى لم تبلغ حد الكمال. وعلى المرء أن يتعلم القصة التي يرغب بها، تماماً كالقصة الأولى عند ذهابه إلى حلاق أو صالون حلاقة جديد. ويعكس استعدادي للعودة ثانية الطريقة العاطفية التي شعرت بها - حيث تغلبت الأدلة التي قدمتها التجربة المحيطة بقصة الشعر على الأدلة الوظيفية للقصة ذاتها.

مايو أو هارلي أو كرسبي كريم كانوا ضمن فريقك، ماذا ستكون مساهماتهم؟ يقود توسيع منظورنا الاستراتيجي إلى تفجر في عمق وعرض منظور التجربة وإلى فرص مشوقة.

بدأت كلية كارلسون للإدارة في جامعة منسوتا بالعمل بتخيلها برنامجاً لتجربة فلاغشب متجدداً محملاً بالأدلة لمساعدة طلاب ماجستير إدارة الأعمال على ربط نظريات الصف الدراسي بتجارب الحياة الواقعية. تتضمن العديد من برامج الماجستير تدريباً تنافسياً لمدة فصل واحد يستحق وحدات دراسية، ولكن الكلية قامت بتخيل المفهوم على مستوى تجريبي جديد كلياً للطلاب والمجتمع. وفي النهاية، تم إنشاء أربعة أعمال تجارية تدار من قبل الطلاب – أحدها في مجال الاستشارات، وإدارة الصناديق، ومضاربة رأس المال، وإطلاق الأعمال التجارية الصغيرة. وتقدم كل منها فصلين ونصف من تجربة الأعمال التجارية الحقيقية للطلاب - كمديري أموال أو استشاريين. تفتخر كارلسون الآن بأن لديها أكبر صندوق للمدخول الثابت يديره الطلاب في الولايات المتحدة وأول عمل تجاري استشاري يديره الطلاب ويرتبط بشركات فورتشن 500 إضافة إلى أعمال تجارية أخرى صغيرة ومتوسطة الحجم. قامت هذه المؤسسة التجارية بتنفيذ عقود استشارية أنتجت مئات آلاف من الدولارات سنوياً. وأنتج البرنامج بحد ذاته دليلاً يعطي الطلاب تجربة واقعية حياتية لدى تخرجهم.

إنك تحتاج إلى ما هو أبعد من تشجيع التفكير الجديد في تصميم الأدلة، ألا وهو التأكد من رؤية المشاركين للتقدم وتفهم الأدوار وتوجيهات مساعيهم. عليك بإثارة الأفكار أولاً. وأجل القلق حول تصنيفها إلى صالحة وغير صالحة. لو أن الأشخاص قاموا بتحرير أنفسهم من خشية النقد، لأصبحت عناصر التصميم الناتجة ميالة إلى

السلامة واللطف. تعتمد الفكرة على توليد أحجام من الأفكار ومن ثم تقليصها ضمن الحدود.

الفرز والترشيح

من المحتم، أنك سوف تحتاج إلى الفرز والتنسيق لتوليد الأدلة. ويتضمن تصميم التجارب عدداً من الأنشطة للتأكيد على قابلية الاهتمام بالعمق والاتساع من خلال توليد وتقييم أدلة فعالة. على سبيل المثال:

يمكنك أن تضع تفاصيل التجارب الفرعية على محور واحد وأن تضع على المحور الثاني تصنيفات تصميم الأدلة - كالإنسانيات، والميكانيكيات، والحواس المختلفة أو قواعد ومعايير تنظيم أخرى (شكل 9-2). فبينما يتم توليد الأفكار ومن ثم تقييمها، يمكن القيام بتوزيعها ووضع تفاصيلها بصورة مناسبة، لكي يسهل مسح الجهد كله بلمحة واحدة لمعرفة وجود تركيز ثابت من الأدلة.

شبكة الأدلة

	يتوقع	يريد	وسيلة للوصول	يستعرض المبلغ	يحرز	يتذكر
إنساني واع لاواع البصر الصوت اللمس التذوق الشم						
ميكانيكي واع لاواع البصر الصوت اللمس التذوق الشم						

شكل 9-2 وضع التفاصيل الدقيقة لأدلة التجربة على شبكة الأدلة

- يمكن تشذيب الأدلة وزيادة حدتها بتطبيق المصافي كالفكرة الرئيسية للتجربة أو بصائر البحث الخاصة. كيف يتناسق دليل محدد مع حاجات عاطفية معروفة؟ هل تتعارض بعض الأدلة مع بعضها بعضاً أو تعمل لأهداف متقاطعة؟ هل تزيد من حدة التركيز التجريبي أو ستكون كالمناشف التي تأخذ شكل البجعة، والتي أضاعت الأهداف نتيجة طرق متجددة فاقدة للانتباه؟
- يمكنك أن تتحدى الفريق باستمرار بهدف تحديد عدد كاف من الأدلة التي تكون مميزة، ولا مثيل لها حقاً أو مختلفة عما يقوم به المنافسون.

مهما تكن لديك من انطباعات عن أية أدلة محددة ميكانيكية كانت أو إنسانية، فإن القوة الحقيقة لتصميم التجربة تنبع من نسج خيوط الأدلة لتمتد على عرض شريط التجربة ولتسبر بلا هوادة الصلة الوثيقة العاطفية الأعمق.

خاض قسم خدمات الطوارئ التابع لمستشفى الجامعة (UH) في أوغستا بولاية جيورجيا هذه التجربة بعد تصميم لافتة جديدة بناء على الفكرة الرئيسية الخاصة به داخل وخارج المرفق. برزت قيمة الجهد المبذول عندما وصلت مرشحة لمنصب ممرضة إلى UH (ويعتبر هذا مصدراً هاماً جداً في ظل النقص الحاصل في التمريض والعناية بالصحة في يومنا هذا) بعد انتهائها من مقابلة عمل لدى مرفق منافس على بعد بضع بنايات. حينما انتهت من مقابلة العمل، ذكرت بأنها عرفت برغبتها في العمل لدى UH منذ لحظة وصولها إلى المكان. وعندما سئلت عن السبب، أجابت "حسناً، كتب على لافتة غرفة الطوارئ لدى المنافس "مركز الصدمة – مدخل الطوارئ" بينما كتب على لافتتكم "العناية بالطوارئ"". وردت نائبة الرئيس

جورج آن فيليبس بقولها "تقدم لافتتنا التجريبية أكثر من مجرد اتجاهات. وذلك لأنها تعطي رسالة عنا كمؤسسة اجتماعية".

إن ابتكار وإدارة الأدلة لا يتعلق بتزييف علامات عاطفية تحاول أن تتلاعب بالزبائن. ويتعلق تصميم فعال للتجربة بتحديد كيفية الارتقاء بالأدلة لكي تعطي أصداء قوية وأصيلة بصورة أكبر. سواء كنت تعمل على تصميم تجربة زبون جديدة أو إعادة تصميم لتجربة موجودة أصلاً، فالقاعدة واحدة: وهي إزالة الأدلة السلبية، وإصلاح المحايدة منها لتعزيز وتوصيل الإطار النهائي العاطفي، وابتكار أدلة إيجابية مميزة جداً تعكس الإطار النهائي بحد ذاته.

تشكيل الطبعة الزرقاء للتجربة

يتطلب إحياء الأدلة المستقلة ضمن نظام سهل القيادة تفهماً للأجزاء، وللمشاعر التي صممت لابتكارها أو تعزيزها، وكيفية دمجها بالوحدة المتكاملة. إن الطريقة الموضوعية لوصف عدة أدلة، ومواقعها على طول شريط التجربة، إضافة إلى توضيح علاقاتها المتبادلة، هي في ابتكار حزمة من الطبعات الزرقاء للتجربة كتلك الموضحة في شكل 9-3.

كما تقوم مثيلاتها في التصميم المعماري، فإن الطبعات الزرقاء للتجربة توضح نظام هيكل الدعم لما تحاول أن تبنيه. وهي تعتبر طريقة تمد يد العون لفريق التصميم والأشخاص الذين يتوجب عليهم إحياء التصميم وإدارته مع الوقت بهدف دمج الأدلة ضمن المؤسسة يومياً.

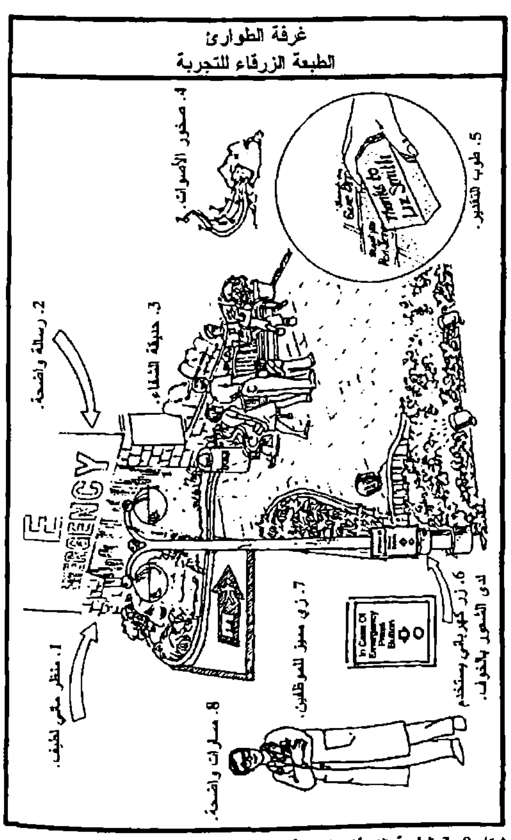
تقدم الطبعات الزرقاء للتجربة أسلوباً قصصياً مرئياً نشطاً ووديا بالنسبة للمستخدم، والذي يعرض دمج الأدلة كنظام.

يوفر تطوير هذه المرئيات المميزة طريقة لتوضيح مدى واسع من الأدلة الحسية. يوضح شكل 9-3 صفحة خارجية واحدة من طبعة زرقاء للتجربة لأحد زبائن المستشفى. لاحظ تفعيل الأدلة الحسية والعاطفية لمنشأ حتى ضمن مساحة من التجربة تخلو في العادة من هذه الأدلة.

تقدم الطبعات الزرقاء للتجربة أسلوباً قصصياً مرئياً نشطاً ووديا بالنسبة للمستخدم، والذي يعرض دمج الأدلة كنظام. بدلاً من مجرد سريان خطي للأفكار. يساعد توضيح تصاميم الأدلة كخطة مدمجة تركيز الوعي على مجموعة كبيرة ومتنوعة من الحوافز التي يحس بها الزبائن.

وكذلك تقدم الطبعات الزرقاء للتجربة توجيهاً وأداة للتعلم على درجة من الأهمية أثناء قيامك بنشر إدارة التجربة على كافة أرجاء مؤسستك. وفي السنوات الأخيرة وبتقدم علم التفكير، أصبح مدخل المؤسسات التجارية والتعليمية على حد سواء المتوجه نحو تعليم الراشدين أكثر تطوراً من الناحية البصرية. وعلى الرغم من أن غالبية التعليم والتدريب التقليدي لا يزال مبنياً على الكلمة، فإننا نمتلك الآن فهماً أفضل بأن الجميع لا يتعلمون بطريقة واحدة، إذ يستفيد البعض بصورة أفضل من المعلومات الكلامية، وآخرون من المرئيات، وغيرهم من خلال التطبيق التنفيذ العملي.

تتيح الطبعات الزرقاء للتجربة فرصة لجعل الأدلة ملموسة" بمعنى الكلمة وذلك بطريقة تفعل أساليب التعليم الثلاثة كلها - ويبدأ فريق التصميم التابع لك بالعمل على إطلاق العاملين الآخرين في المؤسسة بالسرعة المطلوبة، وتستخدم الطبعات الزرقاء للتجربة لتعرض للجميع بطريقة سريعة، ومباشرة، وفعالة للشكل الذي ستكون عليه الهيكلية المتفوقة للتجربة. وعندما يتم تحديثها دورياً، سوف تستمر في الخدمة باعتبارها الدليل البصري العملي للجهود المستمرة.



شكل 9-3 الطبعة الزرقاء للتجربة

تطبيق 4: تطوير فن سرد التجربة

تتضمن قاعدة التصميم أيضاً نمطاً خاصاً من سرد القصص. تماماً كما تقوم الطبعة الزرقاء للتجربة بمساعدة الأشخاص على تصور وضع وموقع الأدلة، يعمل الدور الإنساني على وصف الخصائص والأدوار الأساسية والثانوية. يخبر السرد الذي يرافق التجربة قصة التجربة بكاملها، وبكل تفاصيلها من منظور الزبون، وذلك على هيئة قصة، تربط ما بين مشاعر الزبائن المفترضة واستجاباتهم لما سيتعرضون له من أدلة مادية ومصادفات إنسانية محددة بصورة عاطفية أكبر خلال تصميم التجربة الجديد. توصل جيم نيكولا، وهو المدير التسويقي العام السابق لدى بلوكبستر إنترناشونال، إلى أن الأدوار الإنسانية والسرد القصصي للتجارب مفيد لكل من القيادة التنفيذية وموظفي الجبهة الأمامية. كما قال "يأتي الكم الأساسي للقيمة وتأثير هندسة التجربة من تمكين المؤسسة من رؤية عملها بطريقة مختلفة. سمحت قصة التجربة وسرد القصص لقيادينا التنفيذيين بتصور التحولات التي يمكن لمبادرات التجربة أن تبتكرها".

> "قدم سرد القصص دعماً لمجهودات الموارد البشرية في مساعدة موظفي المتجر على تكوين تفهم أفضل لأدوارهم في ابتكار تجارب للزبون. كما أتاحت للمدرب اللااختصاصي النموذجي بالنظر إلى دور الموظف على أنه ديناميكي، فحررتهم بذلك من قيود نظرة الموارد البشرية النموذجية إلى مواصفات الوظيفة"[8].

(8) جيم نيكولا. تواصل شخصي، كانون الأول/ديسمبر 2003.

يؤدي السرد القصصي الطبيعي للتجربة إلى استكشافات للأدوار الإنسانية التي يجب إنجازها بإدارة التجربة. يعتبر كل من السرد القصصي وتصوّر الأدوار عناصر مثبتة في براعة الصناعة المسرحية. ويعتمد ممثلو المسرح والسينما في الغالب على كتاب يحدد الصفات الهامة بتفصيل مفيد، حيث تساعدهم معرفة أبعاد الدور على التوصل إلى تفهم كامل للصفات الأساسية الحاسمة لأدائهم. كما أنها تقدم يد العون لآخرين للارتباط بهم بطرق ثابتة خلال أدائهم. تقدم اللغة المستخدمة في ديزني الإرشاد بهذا الخصوص، حيث يتكون عالم ديزني من أعضاء في فريق التمثيل وزوار. وتعتبر أنت واحداً منهم. فإذا كنت ضمن فريق التمثيل، فإن لديك دوراً تقوم به على خشبة المسرح - غوفي هو غوفي سواء كان يحيي الزوار في الجادة الرئيسية من ماجيك كنغدوم أو يقوم بدور في مراسيم افتتاح لعبة البسيبول. يقدم المحتوى ثروة تجريبية لكلا الأفراد الذين يقومون بالأدوار والزبائن الذين يصادفونهم خلال أداء الأدوار.

توضيح أدوار فعالة

كجزء من عمل تصميم بيويك فلاغشيب، لاحظت جنرال موتورز بأن عليها تحضير أفرادها لدور لديه تعريف أكبر ومواصفات واضحة في المحيط الجديد لوكالة المبيعات: كدور مستشار المبيعات، ودور اختصاصي التمويل، وحتى دور الشخص الذي يقوم بتنظيف السيارات في ردهة المعرض، من بين غيرها من الأدوار. وفي بعض الحالات، كانت هناك ضرورة لابتكار أدوار جديدة كدور المرحّب بهدف توصيل حس

أكبر لما يرغب به الزبائن من مشاعر[9].

تعتبر المفاهيم الضمنية هائلة نتيجة لتفهم الأشخاص لما يتوجب عليهم القيام به ضمن محتوى أدوارهم في تجربة مركزها الزبون.

إن إد بيتروينز (والذي كان يعمل في ذلك الوقت مديراً للمبيعات الوطنية والخدمات في قسم سيارات بيويك)، والذي قدم يد المساعدة في إدارة الجهود، يمتلك طريقة فريدة في التعبير عن أهمية توضيح الأدوار والتصريح عن تشكيلة بالأدلة الميكانيكية والإنسانية. كما لاحظ بأن صناعة السيارات كانت قد بذلت نموذجياً الكثير من الوقت، والمال، والموهبة لتحسن التصميم المادي لوكالات مبيعاتها ولكنها لم تبذل عناية مماثلة لدمج الأدوار ذات الأدلة للأفراد العاملين لديها، وأوضح بأنه يتم نقل الموظفين إلى محيط جديد بلا أدنى معرفة لسبب اتخاذ خيارات معينة لتصميم التجربة أو كيف يمكن لهذه الخيارات أن تعزز من تفاعلاتهم المستقلة مع الزبائن.

دمج الميكانيكيات والإنسانيات

تعتبر المفاهيم الضمنية هائلة نتيجة لتفهم الأشخاص لما يتوجب عليهم القيام به ضمن محتوى أدوارهم في تجربة مركزها الزبون.

---

(9) أتذكر حضوري حفلاً لدى وكالة كارل سيويل لتمييز الزبون لمبيعات كاديلاك في دالاس بولاية تكساس، حيث لاحظت أن البوابين يرتدون زياً نظامياً وينظفون السيارات. وكان الحضور في الحفل من زبائن سيوسيل الحاليين أو زبائنه المحتملين في المستقبل. وفي تلك اللحظة لم يحاول أحد أن يبيعهم أي شيء، ولكن كيف لهم الا يأخذوا انطباعاً بأن السيارات تتم معاملتها كقطع فنية لدى سيويل كاديلاك.

وعلى الرغم من أن كتابات عديدة تم تأليفها حول خدمة الزبون وأهمية السلوك الإنساني، والكثير مما غاب حتى الآن هو الفكرة التي تتضمن بأن هذه السلوكيات هي أجزاء من نظام يدمج كلاً من العناصر الميكانيكية والعناصر الإنسانية ليصبح أداء يقدره الزبون.

خذ بعين الاعتبار دور الباريستا barista في ستاربكس. إن الباريستا طبقاً للتعريف هو شخص تلقى تدريباً مهنياً في فن تحضير الإسبرسو. وفي إيطاليا، تنال هذه الوظيفة احتراماً كبيراً لدرجة أن اللقب يتم الحصول عليه بعد إثبات للمهارة والخبرة، كما يعتبر الحصول عليه شرف وفخر. وقد استمرت ستاربكس في هذا التقليد بالعمل على التأكد من أن دور الباريستا يشمل أكثر من مجرد تحضير بسيط للقهوة أو خدمة الزبائن أو الاهتمام بالطاولات، حيث يقوم الباريستا بدور المايسترو ويقدم تجربة ستاربكس بطريقة احتفالية لأجل الزبائن بكل حماسة، ومهارة، وطاقة، وحماسة متميزة. يمكنك أن تحصل على فنجان قهوة في أي مكان. لكن تجربة ستاربكس ذات مستويات متعددة وتنطلق من المنظورين الإنساني والميكانيكي.

وللسبب نفسه، إذا فكرت بالتجارب ذات الرنين المتضارب عندما تكون أنت الزبون، فكم من مرة تكررت لأن الشخص الذي تتعامل معه غير مناسب؟ كالشخص الذي يقوم بالعناية بالصحة ولكنه لا يأخذ الوقت الكافي ليستمع للأعراض الموجودة لديك. وبائع السيارات الذي حاول الضغط عليك لتشتري الموديل الخاطئ. ومصمم الشعر الذي ركّز جل اهتمامه على مشاكل شخصية لا تهمك معرفتها. والموظف الذي يقف خلف النضد منشغلاً بمكالمة هاتفية خاصة والعلكة في فمه ولا يوليك أي اهتمام.

يوجد غنى قيّم في تفهم تميز الدور مقارنة بإتقـان المهـارات المباشرة ووظائف المهنة. ويمكنه أن يشكل حافزاً هـائلاً للمـوظفين حينما يتضح لهم بأنهم منحوا سلطة ليقوموا بما هو أكثر من مجـرد تكرار ما تعلموه من بضعة عبارات وسلوكيات. ويتم تشجيعهم وتقديم الدعم لهم لتوصيل أداء رائع.

بالنسبة للمؤسسة التي تقودها التجربة، يتطلـب تعريـف وإدارة التجارب في محيط الأدوار تجسيد للشخصيات، تماماً كما يمكـن أن تفعل لو كنت توجههم أثناء الأداء، ومن ثم مساعدة الأشخاص علـى تفهم ما يجب عليهم القيام به لأجـل تصـوير كامـل لشخصـياتهم المحددة. ولا يمكن أن يترك هذا الأمر للصدف - أكثر منه ظهـور شخصيات الأداء بكل بساطة ليلة الافتتاح.

يتبع ذلك أنه يجب نسج طبيعة ومتطلبات الدور القـائم ضـمن الاختيار، والتوجيه، والتعليم، وأنشطة التدريب لدى الشـركة. يقـدم تحديد الأدوار صيغة من الوضوح ضرورية. وسوف تمتلك الشركات فكرة أفضل عن الصفات التي تحتاج إليها لـدى تعيـين المـوظفين الجدد. ومنذ البداية، سيفتخر الموظفون بمعرفة ما لصفاتهم الشخصية من تأثير ملموس على ما يقومون به مهنياً. ويساعد ذلك فـي دعـم أصالة وفعالية أدائهم.

أداء الدور

يمكن للأشـخاص أداء أكثر من دور واحد خلال التجربة. وتكمن المهارة عند التصميم في مقاومة تحديـد أدوار جامـدة للمـوظفين. وبالعكس، يجب أن تعمل مواصفات الدور على توجيه أدائهم وكيفيـة تغلغلهم في محيط الأدلة التي قمت بتحديـدها والتـي سـيكون لهـا تأثيرات على الزبون.

يمكن للدور الأساسي الواحد أن يتخذ صفات مختلفة لدى الإعداد المسرحي لأعمال تجارية مختلفة.

خذ بالاعتبار الفروقات الدقيقة بين الشخص الذي يقوم بالاستقبال أو بالترحيب. فالأول أبسط، وهو دور ميكانيكي في غالبيته حيث التأكيد أساساً على الوظيفة (إلقاء كلمة مرحبا ومع السلامة للزبائن). أما الثاني، من ناحية أخرى، فإنه يوحي بعمق إنساني أكبر في تجربة الزبون. فلديه عناصر الضيافة، والراحة، والعناية، ومسؤولية مساعدة الزبون على التوجه إلى المكان المقصود في المؤسسة.

يصعب في كثير من الأحيان سير أدوار المبيعات بسلاسة في خط القيم التجريبية، خاصة بالنسبة للصناعات التي أعطيت الصدارة لديها للوصول إلى أقصى حجم على المدى القصير على كل ما عداه من أمور. وفي صناعة السيارات، قد قررت بعض المؤسسات الوصول إلى حل وسط. وقد توصلت إلى استنتاج مفاده أن مهارات البيع التي كانت سائدة في الماضي والتي أدت الغرض المطلوب منها بالنسبة لموظفيها في قسم المبيعات لا يمكن محوها تماماً في لحظة واحدة. وعلى الرغم من أنها تتوقع تركيز اهتمام أكبر على توقعات الزبون، إلا أنها تتحلى بالواقعية فيما يتعلق بالتطبيقات التي تقوم بها في عملها التجاري والمهارات التي اكتسبها أفرادها بمرور الزمن[10].

(10)كانت الأصالة هي المشكلة: كيف لك أن تحول مجموعة من الذئاب إلى قطيع غنم؟ لم يتمكنوا من ذلك. وعلى الرغم من ذلك الأمر، فبإمكانهم تهذيب السلوك الأكثر عدوانية عند زيادة الوعي لدى البائعين بديناميكيات التجربة التي لم يسبق ملاحظتها من قبل. تحتاج الأدوار إلى دمجها بالأشخاص الذين يقومون بها ومن ثم دمجها بالتالي في عملية تعليم الموظف، ويجب على الشركات أن تكشف لأفرادها عن طرق لاكتشاف حاجات الأدوار بدون فقدانهم لأصالتهم.

مما لا مفر منه، أن العديد من البائعين لديها أتوا من مكان آخر للصناعة وتوجب عليهم أن يتعلموا أبعاد أدوارهم الجديدة في الإعداد المسرحي الجديد، تماماً كما يتعلم الممثل البارع.

التأكد من القياس المناسب

يكمن الإغراء في ابتكار أدوار مثالية والتوقع من الأشخاص بأن يتكيفوا معها. إن المدخل الأكثر فعالية هو في البدء بإيجاد ما يتناسب بين الدور والخصال الشخصية للأشخاص الواجب عليهم التكيف معها. يقوم ريتز كارلتون بهذا الأمر على نحو ممتاز بقيام الموظفين الذين من المتوقع أن يعملوا مع المرشحين بلقاء العمل معهم. ولأنهم يؤدون أدوارهم الآن، فهم أدرى بها ولذلك يظهرون إدراكاً كبيراً في الحكم على من يناسب متطلباتها.

تدعم أوفس ديبو جانب مفهوم الدور والذي تتوقع من موظفي المتجر أن يقوموا به من خلال البطاقات البسيطة التي تحمل الأسماء، حيث يغلف اللقب فكرة أن الدور يهدف للإدارة الفعالة لكل تجربة بالنسبة للزبون، وليس فقط تقديم إجابات على الأسئلة أثناء قيام الموظف بتكديس البضاعة على الرفوف. تعمل بطاقات الأسماء كتذكرة دائمة بأن كل ما يقومون به يجب أن يدعم مشاعر الزبائن لدى مغادرتهم المتجر.

بالنسبة لبعض المؤسسات، قد يكون هذا المفهوم ثورياً. وبالنسبة للعديد منهم، فسيكون خطوة تطويرية أكثر. وفي كلتا الحالتين، فإن الأدوار تخدم كنوع من نظام موقع عالمي للسلوكيات الإنسانية بتقديم طريقة موثوق بها للموظفين ليقوموا بتوجيه أنفسهم نحو التجربة التي يتذكرونها.

ملاحظة أخيرة حول الأدوار: يكون التعليم في أحيان كثيرة

ضرورياً للفرد لكي يتفهم أعماق الدور وكيف يناسبه(ها). تنظر المؤسسات إلى هذا الأمر باعتباره تدريباً، ولكن التعلم ومهارة الأفراد ربما يكونا التسمية الأنسب. وكما أكد ستانلي ماركوس، والذي كان بائعاً معروفاً في مجال التجزئة وقاد نيمان ماركوس على مدى عقود، بقوله إنك تقوم بتدريب الحيوانات، وتعليم الأشخاص. إذ يمكن تدريب المهارات، لكن السلوكيات يتم تعلمها.

تطبيق 5: تنظيم أولويات فرص تنفيذ التجربة

كما تبدأ كلتا الأدلة الميكانيكية والإنسانية في اكتساب انصهار ضمن الطبعة الزرقاء لتجربتك، ومن الطبيعي أنك ستبدأ في تنظيم أولويات التنفيذ بناء على الفرص المتاحة في السوق وقدرات مؤسستك. يمكن للقليل من المؤسسات أن تقوم بجميع الأمور في الوقت ذاته. يعتبر بناء الأولويات للنهوض الأخير جزءاً هاماً من قاعدة تصميم التجارب.

يعتبر بناء الأولويات للنهوض الأخير جزءاً هاماً من قاعدة تصميم التجارب.

لنأخذ في اعتبارنا وكالة مبيعات للسيارات. حيث يتجول الزوار في طابق العرض ومواقف السيارات التي تهتم أساساً بالموديلات اللامعة المصطفة لأجلهم – المنتجات. ولو كانوا يبحثون عن رغيف خبز أو DVD لأجل عطلة الأسبوع لوجدتهم في مكان آخر.

ولكن وجود السيارات المصطفة داخل المبنى وتعيين أشخاص ليكونوا على أهبة الاستعداد للانقضاض على الزبائن في المحيط الخارجي لا يبتكر تجربة مرضية لشراء سيارة، حيث يحتاج بعض الزبائن إلى التجول والبحث عن السلع، وإلى النظر والإعجاب،

وتجربة إغلاق الأبـــواب، والتفاعـــل مــــع البـــائعين والمــــوظفين، والميكانيكيين، وحتى الزبائن الآخرين وذلك أثناء سيرهم وبحثهم عن ردود على تساؤلاتهم.

يعتبر هذا كله جزءاً من التجربة. فتنشط كل الحـــواس، وتقـــوم بمعالجة أصوات الموسيقى، وأجراس التلفونات، والمحادثات المفعمة بالحيوية، ورائحة الجلد الجديد أو القهوة العتيقة، وحالة ونمط، ولون أقمشة المفروشات، والإضاءة، والآلة الحاسبة، والجـــوائز، وصـــور أفراد العائلة الموجودة على طاولة المكتب.

لأجل تصميم التجارب، يجب ألا تترك هـــذه الأدلـــة للصـــدفة. وبالرغم من ذلك، يحتاج وكيل المبيعات الذي يختار إدارة التجـــارب إلى تنظيم الأولويات وإلى اتخاذ القرار بـــالموقع الـــذي يبـــدأ منـــه الاستثمار. على سبيل المثال:

- تضاهي رائحة السيارة الجديدة الروائح المثيرة بالنسبة للـــبعض. وهذا يعتبر من الإيجابيات. لأن عدم وجود رائحة يعتبر حيادياً. بينما تعتبر رائحة البيتزا سلبية. ويسهل استيعاب أو التخلص من هذه الأحاسيس البسيطة في تصميم وإدارة التجارب.
- إن البائع الذي يمكنه الجمع بطريقة صـــحيحة بـــين إيجابيـــات وسلبيات النماذج المنافسة بناء على المعلومـــات الحاليـــة مـــن كونسيومر ريبورتس كار آند درايفر، بالإضـــافة إلـــى خـــدمات مبيعات الإنترنت سيتم اعتباره إيجابياً في الغالب. أمّا بالنسبة لمن يمتلك مستوى قليل من الطاقة والاهتمام الشخصي فسيتم اعتباره محايداً في أحسن الأحوال. ومن تبدو لديه صعوبات في الإجابـــة على الأســـئلة خـــارج نطـــاق أحاديـــث المبيعـــات المبرمجـــة والمنصـــوص عليها فسوف تكون درجاته سلبية.

- يشعر الزبائن لدى العديد من وكالات مبيعات السيارات النموذجية وكأنهم فريسة لا حول لها ولا قوة، حيث يتم وضع المكاتب حول السيارات كأفخاخ، بانتظار الضحية غير المشبوه. وحين تتم عملية البيع، توضع علامة على لائحة مبيعات الشهر. ومن الأفضل لمثل تلك الوكالات أن يرتدي الباعة لديها زي الصيادين لكي يعرف دورهم في التجربة بلا أدنى شك.

ليست هذه مبالغة. إذ يؤكد البحث على أنه في ظل هذه الخطط المادية، تم ابتكار الأدلة الإنسانية والميكانيكية بسلبية أدت إلى مشاعر عاطفية حقيقية لدى الزبون في اللاوعي بأنه يتعرض للاصطياد. فلا عجب أن العديد من الأشخاص يجدون شراء سيارة تجربة ضاغطة. ولا عجب كذلك أن معدل إعادة الشراء لدى وكالة مبيعات نموذجية يكون في العادة بمعدل 30%.

تناغمات التجربة

يبدأ تصميم التجارب من الزبون وينتهي بالزبون. عندما تكون الأدلة مصطفة في خط رغبات الزبون واحتياجاته العاطفية المعروفة فإنه يجري ابتكار قيمة تجريبية مميزة. ولكن إذا كان ينقصها التناغم، فسيقع التضاربات.

يتمثل السيناريو المعتاد الذي يوضح ذلك التنافر في مراكز الاتصال،عبر إخبار ممثلي خدمة الزبون بالتعامل مع الزبائن بطريقة جيدة، ليصبح التعامل علاقة أكثر منه تبادلاً. لكن المقياس الأساسي للأداء هو "الفترة الزمنية للحديث" - وهو معدل الوقت الذي استغرقه الحديث. وبالنسبة إلى محتوى التجربة، يجب أن تعكس المقاييس مقياس قيمة التجربة المرغوبة التي تود إقامتها.

وبالمثل، ربما يصر متجر للبقالة على رغبته بانهماك أكبر

لأمناء الصناديق لديه مع الزبائن، ولكنه يقوم مع ذلك بقياس أدائهم من خلال أجهزة المسح الإلكترونية لكل ثانية. لا يعتبر هذا اصطفافاً لمقاييس أداء الموظف بطريقة تنسجم مع تجارب الزبون المطورة.

عندما يرزح الأشخاص تحت قلق أو ضغوط أثناء محاولتهم ترجمة ما يعتقدون أنه يجب عمله بدون الاستعانة بفائدة التوجيهات والمعايير التجريبية، فسيبدأ شريط تجربة الزبون بالاهتراء. أما عندما تشترك المؤسسة، والعاملون فيها، وزبائنها في ابتكار القيمة، فهناك احتمال أكبر لأن يعملوا معاً بانسجام.

يبدأ تصميم التجارب من الزبون وينتهي بالزبون. عندما تكون الأدلة مصطفة في خط رغبات الزبون واحتياجاته العاطفية المعروفة فإنه يجري ابتكار قيمة تجريبية مميزة. ولكن إذا كان ينقصها التناغم، فستقع التضاربات وستتآكل القيمة المبتكرة.

تمتد أنظمة إدارة التجارب على الطيف كله بدءاً من السهلة وحتى المعقدة. ومن عدة نواحٍ تشبه لعبة فيديو: فبمجرد إتقانك لأحد المستويات، فستأخذك مهاراتك المطورة في الحال إلى اختبارات أكثر انهماكاً وتحدياً. ولكن بمجرد إتقانك لكل مستوى لاحق، يصبح نظامك أكثر نشاطاً ومرونة بصورة متزايدة.

لا تتردد بالبدء من مستوى أساسي. ولكن ابدأ. فإلى أن تصبح داخل اللعبة، لن تتمكن من البدء ببناء المهارات التي سوف تقود إلى أنظمة إدارة التجارب التي تتواصل بفعالية مع رغبات الزبائن بعمقها واتساعها. سوف يلاحظ زبائنك الأمر. وكذلك بالنسبة لك ولنتيجتك النهائية، نظراً لزبائن أكثر ولاء.

المراجع

1. Pastier. "Architecture of Escapism: Disney world and Las Vegas", page 27, AIA Journal (December 1978).
2. Alan Stone. Delusion by Design: Architecture and Manipulation at Walt Disney World. Study project (New College, January 1993).

10

قاعدة تنفيذ التجارب

يمكن لإدارة التجارب بطريقة منتظمة أن تفتح الأعين بكل ما في الكلمة من معنى وأن تغير من عقلية المؤسسة. يمكنك أن تسمع الطنين. يمكن للجميع على كافة المستويات أن يشاهدوا كيف يمكن لقدرة تجارب الزبائن التي تدار بصورة جيدة أن تبني ولاء وأفضلية الزبون.

يشرح د. روبرت إرنسي الأمر، وهو رئيس كلية نورثسنترال التقنية (NTC) في واساو، بولاية وسكنسن بقوله "عرفت وعلى الفور لدى سماعي للمرة الأولى بإدارة تجربة الزبائن بأنها ستعمل على تعزيز القيمة، والولاء، والالتزام الذي يشعر به الطلاب المبتدئون لدينا نحو المعهد. تعتبر فكرة إدارة التجارب المنتظمة منطقية جداً، كما أنها مصدر قوي للقيمة بالنسبة للمعهد وموظفيه وطلابه أو زبائنه. وبالرغم من ذلك فإنها نادراً ما تشكل نقطة التركيز بالنسبة للموظفين، والهيئة التعليمية والإدارة"[1].

وهنا يبرز السؤال الحقيقي: كيف يمكنك أن تحققها فعلاً؟ كيف يمكنك تنفيذ نظام يقوم باستمرار بتزويد وتحويل المؤسسة نحو إدارة ابتكار قيمة للزبون يتم توليدها خلال التجارب؟

القيادة التجريبية

حتى الآن، كان التركيز في هذا الكتاب على اكتساب بصيرة وتفهم الزبون الحاسمين، ومن ثم توحيد هذه المعلومات ضمن تصميم التجربة التي تدمج الأدلة الميكانيكية والإنسانية والتي تعطي أصداء حقيقية لدى الزبائن. تعمل قاعدة التنفيذ على إحياء الجهود في عمليات المؤسسة اليومية بطريقتين. تهتم الأولى بغرز ودمج أدلة التجربة على امتداد شريط تجربة الزبون. وتهتم الأخيرة باصطفاف ودمج مهارات وقدرات المؤسسة على إدارة التجربة والإيفاء باحتياجات ورغبات الزبون. يمكن للتنفيذ عموماً أن يشمل تغييرات كبيرة وصغيرة على كافة المستويات الاستراتيجية في المؤسسة من محيط، وعمليات، وترويج، وأشخاص.

على العموم يفضل الأشخاص المحافظة على الوضع الراهن بالنسبة للقاعدة التي يتطلب تغييرها. فالتغيير يمثل المخاطر والمجهول. يمكن للتغيير أن يحمل المخاوف، وهذا هو السبب الذي يجعل من الشغف، والدعم، والانهماك لدى القيادة العليا من متطلبات تنفيذ التجربة الناجح.

لا يمكن للقياديين أن يقوموا بتغييرات في المؤسسة بأنفسهم، ولكن بإمكانهم بالتسبب بفشلها. يجب للفرق العليا أن تبرهن على التزام واضح بالتغيير التجريبي لتأخذ المؤسسة كلها العبرة منهم؛ يجب عليهم أن يقوموا من خلال بث الأدلة على توصيل أولوية تحويل التجربة. وإلا، فسيكون من المحتم أن تصل الجهود إلى الركود والفشل النهائي.

تحتاج قيادة أية مؤسسة تباشر بالعمل على تنفيذ إدارة التجربة إلى أرضية صلبة في نظرية إدارة التجربة وإيمان لا يتزعزع في

التأثير الذي تمتلكه التجربة على مؤسستهم.

في عام 2003، برهنت بلوكبستر عن الذكاء، والحساسية، والرؤية النابعة من الكبار، والالتزام لابتكار قيمة تجريبية أعظم لدى الانتهاء من فحص على امتداد النظام لتجربة الزبون لدى بلوكبستر. وعلى الرغم من أنه سيتم الاحساس في النهاية بمبادرات الشركة الطموحة في تصميم وتنفيذ التجربة في كافة أنحاء الشركة من خلال ظهورها في النظام كله، فقد توصلت الإدارة العليا إلى أن الالتزام التجريبي يجب أن تتم رعايته وتوصيله على أعلى مستويات الشركة.

كانت إدارة بلوكبستر المتوسطة تمتلك حافزاً كبيراً، ويدعم التزامها قيادة وانهماك المدير العام التنفيذي جون أنتيوكو. والرئيس ومدير العمليات العام نايجل ترافيس، ونائب الرئيس للتسويق والترويج والمفاهيم نيك شيبارد، بالإضافة إلى نائب الرئيس التنفيذي ومدير العمليات العام في أميركا الشمالية مايك رويمر.

مداخل مألوفة: فريق يمتلك الأدلة

إن تنفيذ تصميم التجربة يعني غرز الأدلة الميكانيكية والإنسانية التي تم تصميمها في تجربة الزبون الحالية (أو القيام أحياناً بابتكار تجربة جديدة لم تكن موجودة في السابق) أو ابتكار تجربة ذات تميز أو قيمة أكبر للزبون. وبمجرد غرز الأدلة، فإنه يجب تدعيمها بنظام للاستمرار بإدارة دمجها وتشذيب الجهود الكلية بثبات.

لمّا كان تنفيذ الأدلة مدفوعاً من قبل العملية، ويعتمد على قوى إدارة المشروع النموذجية، ستجد المؤسسات أن لديها نزعة طبيعية لتخصيص الطاقة لهذا المجال. إن المهارات المعززة لإدارة المشروع والتي تم تطويرها في العديد من الأعمال التجارية والصناعات على

مدى العقدين الماضيين يمكن أن تتكيف بسهولة لأغراض إدارة التجربة. ولكن بالنسبة للمقياس الأوسع، فلا تزال هنالك بعض التحديات التي يجب مواجهتها ومهارات جديدة يجب إتقانها.

الفريق

يكمن قلب وقالب التنفيذ، تماماً كما هو الأمر بالنسبة للتصميم، في الفريق الذي تعمل على تجميعه لكي يقوم بهذا التنفيذ. عليك بتحديد الأعضاء ممن يمتلكون المهارات، والفهم، والتفاني والتي تعتبر ذات قيمة لكل من الجهود الأولى وإدارة المدى الطويل للنظام. وحتى لو لم تكن بحاجة إليهما في البداية، فإنه يجب عليك أيضاً تحديد أية موارد خارجية قد يحتاج إليها فريقك. وأخيراً قم بتحديد الشخص الذي سيلعب دور قائد فريق التنفيذ وتأكد من أن هذا الشخص الذي اخترته يمتلك الدعم الحاسم من قبل المستويات العليا.

تدخل في تنفيذ التجربة خمسة أنشطة واسعة:

1. اصطفاف (انحياز) الموارد والفرص.
2. تعليم المؤسسة.
3. توجيه وانغماس الأفراد ضمن أدوارهم.
4. النهوض بالتصميم وغرز أدلة التجربة.
5. بناء المسؤولية والأداء.

اصطفاف (انحياز) الموارد والفرص

هنالك حاجة إلى مصادر متنوعة - مالية، وإنسانية، وسيكولوجية - لتنفيذ تصميمك بمرور الوقت. ويكمن التحدي الأول

في التخطيط للتنفيذ بواقعية، وذلك بتقبل الفرص والقيود المفروضة من قبل المصادر المتوفرة لديك.

تعطي البدايات دفعة فورية للتوقعات.

تحتاج الإطلاقات الجيدة، مهما كانت محفورة في الذاكرة،إلى أن تنمو لتصبح أنظمة وتطبيقات مستدامة.إذ لا فائدة من رفع التوقعات ومحاولة الوصول إلى مستويات جديدة للأداء لا يمكنك أن تجعلها مستدامة.

إن تركيز الانتباه على الأولويات العليا والتأكد من أن الجميع يعرفون مكان الحد الفاصل يساعد على توليد الحماسة ووضع الجميع في مركب واحد. لقد وجدت بعض المؤسسات أنه من الفعالية ابتكار قسم لتجربة الزبون وحتى تعيين مدير تجريبي عام Chief Experiment Officer (CXO) ليقود فريق وجهود التنفيذ. إن إعطاء دفة القيادة لشخص بعينه يوحي بإحساس بأهمية المعلومات للأعمال التجارية الحديثة.

تحتاج الإطلاقات الجيدة، مهما كانت محفورة في الذاكرة،إلى أن تنمو لتصبح أنظمة وتطبيقات مستدامة.إذ لا فائدة من رفع التوقعات ومحاولة الوصول إلى مستويات جديدة للأداء لا يمكنك أن تجعلها مستدامة. لا بد أن العديد من الأشخاص العاملين لديك قد شاهدوا الكثير من هذه الأمور في السنوات الحالية. لذلك عليك بقبول حقيقة الحاجة إلى التبشير (الترويج بحماسة) للتجربة لأجل غرس دائم للمدخل ضمن مؤسستك.

بهذه الحالة، أنت تقوم بمحاولة إعادة بناء الشيفرة الجينية لشركتك. لقد تمت حتى الآن، برمجة الأشخاص والعمليات للأداء بطرق معينة – ومن المحتمل أنهم في الغالب لم يضعوا أولويات

لإدارة جميع العناصر المتنوعة لتجربة الزبون. بالتزامن، وبتنفيذ تصميم التجربة، فأنت تعمل بالضرورة على إنتاج DNA أكثر صحة وتجريبية لمؤسستك لتجعلها قادرة جينياً على ابتكار وإدارة تجربة زبون أكثر تفضيلاً.

ولكي تقوم بذلك عليك أن تنشر شيفرة العمليات الجديدة هذه في الوحدة المتكاملة للمؤسسة، لتصل بها إلى نواة الخلايا حيث سيحدث التغيير الأصولي ولتعتني بتلك النبتة المطعّمة إلى أن يتم قبولها ولتصبح مستدامة وقابلة للتكرار. إن أحد أدوار فريق التنفيذ هو أن يصبحوا علماء التغيير ضمن المؤسسة.

ومن خلال قاعدة التقييم، تكتسب مؤسستك نفاذاً مفيداً للبصيرة في العديد من مواضيع الاصطفاف العالمي داخل المؤسسة. وهذه بالطبع، لا تغيب بالإعلان عن التجربة كعرض للقيمة. وبالعكس من ذلك، فهي تتحدى الفريق ليقوموا باتخاذ قرارات مطّلعة وحذرة بالنسبة إلى استثمارات الوقت، والمجهود، ومصادر المؤسسة.

ومن الناحية العملية، يجب أن يكون أحد أول أنشطة فريق التنفيذ هو القيام بتصرف بسيط عبارة عن وضع خريطة تفاصيل لجميع المبادرات والبرامج الرئيسية الموجودة حالياً والمخطط لها عبر المؤسسة، وذلك بناء على تأثيرها المحتمل على تصميم التجربة التي ستعمل على النهوض بها. إنه من المفضل معرفة جميع القوى بصدق سواء المستخدمة حالياً أو التي ستستخدم والتي يمكن لها أن تبعث برسائل متناقضة، بالإضافة إلى تلك المبادرات التي ربما تتزامن جيداً مع جهود إدارة التجربة.

بينما تقوم بتحديد لأكثر الانحيازات غير الملائمة توهجاً والتوصل إلى قيام للمؤسسة بالتفكير بخصوص الأوقات الزمنية لأجل

التغيير، فإنك ستثير بعض الأسئلة. ومن ضمنها:

- ما هو المقدار الموجه نحو المدى القصير مما عملنا عليه طوال السنين الحالية والذي قد يحبط فعلاً بناء أسهم الزبون على المدى الطويل؟
- ما هو عدد الأنشطة الحالية والمخطط لها والتي تعطي حافزاً للموظفين للوصول إلى نتائج ربما تتعارض مع ابتكار قيمة تجريبية للزبون؟
- ما هو عدد التطبيقات (حتى تلك التي أعطيت عنواناً ذات مرة وبدقة بأنها الأفضل) التي استمرت تلقائياً، وبالرغم من ذلك أصبحت في الوقت الحاضر ذات علاقة طفيفة بابتكار تجربة أفضلية الزبون؟

بينما تتوجه نحو التنفيذ، فقد حان الوقت لحل هذه النزاعات إلى الحد الذي يمكنك من ابتكار انحياز (اصطفاف) أكثر سلامة. تكمن الأخبار الجيدة أثناء قيامك بذلك، في نتيجتين إيجابيتين عليك أن تتوقعهما. أولاً، تطور إحساس معزز بالبساطة وقوة دافعة طبيعية بينما تتم إزالة التطابقات وتبسيط تشابكات البرامج الموروثة. ثانياً، ربما يؤدي تحديد وإزالة النسخ المطابقة والجهود التي تبتعد عن الهدف المنشود إلى الكشف عن ميزانية جديدة وساعات لعمل الموظفين فتصبح متوفرة لمؤسستك.

إن الاستفادة القصوى من المصادر المحدودة لديك تشكل إضافة إلى الضغط الحالي لتختار مواقعك بدقة عند الانتقال إلى التنفيذ. فالواقع يقترح أنه يتوجب أن تقام أكثرية جهود التنفيذ على مراحل صغيرة، مع انتهاز ظروف الوقت، والمكان، وفرص السوق.

لنأخذ كلية نورث سنترال التقنية (NTC) بعين الاعتبار، والتي

تم تأسيسها عام 1912 في مبنى صغير من طابقين تحت اسم مدرسة واساو الصناعية، والتي تقدم اليوم أكثر من أربعين برنامجاً لمدة سنة وسنتين، والعديد منها يتعلق بالعناية الصحية، وذلك من خلال مركزها الأساسي في واساو وخمسة مواقع فرعية في شمال وسط وسكنسن.

وفي عام 2005، سيتم افتتاح مركز جديد لعلوم الصحة، حيث تبلغ مساحة الصفوف فيه ثلاثة أضعاف، ويتضاعف عدد خريجي مدرسة التمريض، مما يتيح الفرصة لإضافة نظام جديد متنوع في مجالات عمل جديدة، تتضمن تقنيين للقلب، ومساعدين طبيين، واختصاصيين بالعناية بالجهاز التنفسي، وتقنيين للمختبرات الطبية. وعوضاً عن مجرد إقامة أبنية جديدة لتحوي هذه الصفوف، فقد اختارت NTC استخدام المرفق الجديد كمكان لتقديم مدخل جديد يتوجه بصورة أكبر نحو التجربة لتعليم الراشدين الذي توفره لـ 18000 طالب سنوياً (بمعدل عمري: +34).

وفي NTC شارك حوالى ربع موظفي المدرسة والبالغ عددهم 400 شخص في تجربة المدرسة من خلال جهود التقييم، والتدقيق، والتصميم. في بداية الأمر، ركزت الفرق على تصميم مركز علوم الصحة الجديد بالإضافة إلى الحاجة لتجديد إجراءات التسجيل، ولكن جرت التمرينات الأولية لمسح الأدلة في جميع أرجاء حرم الكلية. بعد قيام الفرق بزيارة مكتبة المدرسة خلال حوالى نصف دزينة من المناسبات، أثار الأمر اهتمام مدير المكتبة بصورة كافية مما جعله يقوم من تلقاء نفسه بالاستفسار – وفي النهاية قام بالتطوع من خلال عمله كمرحلة ثالثة لتنفيذ تجربة NTC. حينما أصبح مركز علوم الصحة على اتصال بالإنترنت وبعد تشذيب عملية التسجيل بحيث

تكون مرضية أكثر من الناحية التجريبية، تشكل فريق جديد، وأصبحت تجربة المكتبة الهدف الثاني لاهتمام الفرصة التجريبية.

أحياناً يكون مقياس التنفيذ التجريبي مفروضاً من قبل الظروف التنافسية. وفي أحيان أخرى، ربما تتدخل فيه فرصة نابعة من الظرف القائم.

أحياناً يكون مقياس التنفيذ التجريبي مفروضاً من قبل الظروف التنافسية. وفي أحيان أخرى، ربما تتدخل فيه فرصة نابعة من الظرف القائم.

إن إحدى الشركات الريادية في مجال الخدمات المالية المتنوعة في أميركا الشمالية هي المجموعة المالية RBC (والتي كانت تعرف في السابق بروبال بنك أوف كندا) والتي تعتبر أكبر مؤسسة مالية في كندا طبقاً لمقاييس الأصول ورأس المال في السوق - وإحدى أكثر العلامات التجارية احتراماً هناك. وبوجود 60000 موظف لديها، فإنها تقدم خدمات مصرفية خاصة وتجارية، وخدمات لإدارة الثروات، والتأمين، وخدمات مصرفية للشركات والاستثمارات، وخدمات عمليات التعاملات على مستوى عالمي لأكثر من 12 مليون شخص وشركة من العملاء عبر مكاتب أميركا الشمالية وما يقارب الـ 30 دولة حول العالم.

أثناء قيامها بالتخطيط لمسارها خلال السنوات الأولى من القرن الواحد والعشرين، تعمل RBC على بناء علاقات تجريبية معززة مبنية على إشباع أفضل لاحتياجات الزبون الفردي في مختلف مراحل حياته: كأفراد، وكأزواج شابة، وعائلات شابة، ووالدين يتعاملان مع احتياجات تمويل الكليات، وككبار السن النشطاء. وتوجهاً نحو ذلك الهدف، فقد توصلت RBC من خلال التنقيب في

الأعماق إلى تفهم لاحتياجات وقيم الزبائن في كل مرحلة من مراحل الحياة أثناء عملها في الوقت ذاته على إرساء أسس الانتقال للمراحل التالية.

ولكي تصل إلى ما تصبو إليه من نجاح، تدرك RBC بأنه يتوجب على أفرادها أن يتفهموا حصول التغييرات في أدلة التجربة لبناء القيمة بتطور مراحل حياة الزبون. لذلك تعمل RBC على توسيع وتعميق ابتكارها لتصميمات التجارب التي ستعكس أصداء مع الزبائن في مختلف مراحل حياتهم والتي تثبت في الوقت ذاته على أنها يمكن إدارتها عملياً – ومربحة.

أما بالنسبة لبريمر فاينانشل كوربوريشن Bremer Financial Corporation، وهي مؤسسة بنكية إقليمية خاصة أصغر بكثير، يقع مركزها الرئيسي في سانت بول بولاية منسوتا، كان التركيز فيها على الحاجات الفورية. ربما تأمل بريمر بأن تصبح يوماً ما على مستوى RBC في التنفيذ على نطاق نظام واسع. ولكن في الوقت الحاضر، فقد اختارت العمل على تنفيذ و(انحياز) اصطفاف تصاميم التجربة تستهدف جمهوراً هاماً يتم التغاضي عنه أحياناً – والذي يتمثل بموظفيها، حيث يعمل حوالى 300 منهم في مركز عمليات جديد تم افتتاحه في أواخر عام 2002 في ضاحية خارج سانت بول، وحيث تم تصميم المركز القديم في السابق ليستوعب أقل من 90 موظفاً. ولكن حشر قرابة 175 منهم في المركز القديم ريثما يتم تجهيز المركز الجديد.

بناء على اعتقادها بأنه لا بد للزبائن من ملاحظة التغيير التجريبي إذا ما افتقر من يتعاملون معهم من موظفين إلى خبرة جيدة، اختارت بريمر أن تساهم بمجهودات منتظمة في تصميم التجربة التي يمتلكها

موظفو العمليات والتدريب[11]. لم يكن الاستثمار حراً. من خلال احتسابه بدقة بالدولارات، فلربما أضاف 3% إلى تكلفة المرفق. ولكن من المتوقع أن تصبح نتائج الاستثمارات قابلة للقياس على المدى العمري للمرفق، بحيث لا تشتمل الأرباح فقط على تعاملات أكثر مهارة مع الزبون، ربما على احتفاظ أكبر بالموظفين.

تعليم المؤسسة

يعتبر توصيل استراتيجيات الأشخاص المحددة التي تدعم التنفيذ تحدياً هاماً لتنفيذ تصميم التجربة. ويتطلب هذا الأمر غرزاً لتقدير قيمة إدارة وتصميم التجربة في DNA الخاص بالمؤسسة. إن المؤسسات التي تقوم فجأة ببرامج التجربة بدون تفكير أو تخطيط لمدخلها في تغيير سلوك المؤسسة ستجد بأن تأثيرات مساعيها ضعيفة.

تفشل العديد من جهود التغيير بكل بساطة نظراً لأن العناصر المطلوبة لاستمرارية التغيير – الـ DNA الجديد – لم يتم دمجها في قلب وروح المؤسسة. وعلى الرغم من وجود النوايا الحسنة، فإن مجرد القيام بطلاء الـ DNA الجديد على الخلايا من الخارج وبطريقة سطحية لا تخترق نحو الداخل لن تبقى. وسوف تؤدي الاجتماعات الكبيرة واللافتات البراقة بدون وجود لمفاهيم تتعلق بجانب الأفراد في تحويل التجربة إلى خيبة أمل مؤكدة. فما لم وإلى أن يتم نشر إدارة تجربة الـ DNA عبر المؤسسة (شكل 10-1)، فإن أكثر الجهود الواعدة ستقدم فوائد متلاشية فقط.

---

(11) لن يشعر الزبائن بالأمر ما لم يشعر به الموظفون" كما أوضح غرينفيل بلاكول، نائب الرئيس التنفيذي ومدير عام المعلومات، خلال جولة في المرفق الجديد في أوائل عام 2003. "نشعر بأن نوعية تجربة الزبون تنبع من نوعية تجربة الموظف".

غرس التجربة في DNA

شكل 10-1 غرس التجربة في الـ DNA التابع للمؤسسة

يتطلب الالتزام بتطوير تجربة الزبون بأن تتأكد بأنه يمكنك أن تفي بالوعد. إنه من السهل القيام بالاستخفاف بما هو مطلوب من مؤسستك لكي تحس حقاً وتتجاوب مع الزبائن. فلا يمكن للإدارة النموذجية التي تعتمد الأمر والتحكم من القيام بذلك، ولا يمكن للتدريب النموذجي من تعليم الأشخاص كيفية القيام به.

يعتبر الإطار الذي وجدته للاهتمام الاستراتيجي بتغيرات الأشخاص المرتبطة بإدارة التجربة هو منظور قمت بتطويره مع زملائي، إريكا أندرسن وجيف متشل[12]. يتمثل المفتاح هنا في توجيه التحول إلى نظام لإدارة التجربة على مستويات ثلاثة: الرؤية والاستراتيجية، القيادة، المهارات والمعرفة.

إن الرؤية والاستراتيجية هما المظاهر الخارجية للـ DNA

(12)لقد عمل كل من إيركا أندرسن وجيف متشل، وهما عنصران مميزان في بروتس إنترناشونال Proteus International Inc.، على تقوية أدوات ومداخل تنفيذ التجربة. إن بروتس شريك رسمي في إكسبيرينس إنجنيرنغ Experience Engineering.

الجديد، ويرجع الأمر إلى القيادة لتوحد قيم التجربة ضمنهما. في السابق، قامت الفكرة الرئيسية للتجربة بحثك على محاولة التوصل إلى الطريقة التي تود أن يشعر بها الزبائن في ثلاث كلمات تحمل المعنى (بالنسبة للزبون). عليك الآن بوضع هذه الكلمات إلى جانب الكلمات التي توضح قيم علامتك التجارية. كلما كان الانحياز أقرب بين التعابير، كلما يكون قد بدأ الـ DNA التجريبي في غرز نفسه في مؤسستك. وكلما اتسعت الهوة، وجب عليك القيام برعاية أكبر لكي تتناسق المؤسسة مع قيمة تجربة الزبون.

تحتاج مبادئ إدارة التجربة إلى أن تصبح عناصر أساسية في كل تفكير يتعلق بالرؤية والاستراتيجية، بالإضافة إلى انعكاسها في بيانات المهام والقيم الأساسية.

تحتاج مبادئ إدارة التجربة إلى أن تصبح عناصر أساسية في كل تفكير يتعلق بالرؤية والاستراتيجية، بالإضافة إلى انعكاسها في بيانات المهام والقيم الأساسية.

ربما يفاجأ القياديون ممن بذلوا الوقت والجهد في تطوير رؤية واستراتيجية المؤسسة الحالية بما يمكنهم إضافته من تغييرات إليهما لأجل دعم أقوى لناتج تجربة الزبون. يمكن لعملية ابتكار فكرة أساسية للتجربة بحد ذاتها ومقارنتها بالقيم أن تؤدي إلى كسر جمود مثل هذه المقاومة.

يحدث شرك خفي شائع في تنفيذ تصاميم التجربة لعدم القيام بالتعليم على المستويات العليا كالمستويات الأدنى لمساعدة القياديين على الانتباه بصورة أكبر لما هو حاسم ولأهمية ظهورهم في الواجهة وقيادة التغييرات المطلوبة.

لدى RBC، صعد (برز) مفهوم إدارة تجربة زبون متكاملة إلى الواجهة منذ حوالي خمس سنوات بينما كان يقوم فريق التسويق بمجهودات لعلامة تجارية في أميركا الشمالية. بقيادة آن لوكي، وهي نائبة الرئيس التنفيذي للتسويق والمبيعات، وجودث هاتلي، وهي نائب الرئيس الحالي لتجربة الزبون لدى RBC Royal Bank، وشونين برودر، وهي المدير التنفيذي للعمليات لدى RBC Investments في الوقت الحالي، بدأ الفريق في البحث بموضوع الهوة ما بين التجربة التي يرغب بها الزبائن والتي يتم تقديمها.

في الشهور الثمانية عشر التي تلت عملهم الأولي، عملت هاتلي بلا كلل مع آخرين لكي تجند دعم الإدارة العليا للبنك لردم الهوة. جاءت استجابة مجلس الإدارة - وبالذات من قبل جيم ريغر، وهو نائب المدير التنفيذي للقسم البنكي من RBC، وغوردون نيكسون، وهو المدير العام التنفيذي ورئيس مجلس إدارة القسم المالي لدى RBC، بصورة ملموسة عبر ابتكار مكتب لتجربة الزبون، حيث تم تعيين هاتلي كنائب رئيس لتجربة العميل، وأعطيت مسؤولية قيادة أحد أكبر وأكثر الجهود انتشاراً قام بها RBC حتى الآن.

تستغرق جميع نواحي الإدارة الحاسمة الآن في تعزيز تجربة RBC على مستوى عريض، وقد تم تبنّي "تجربة الزبون الأرفع" كأحد الأولويات الاستراتيجية للمجموعة المالية RBC عبر جميع العمليات. عندما قدمت الإدارة العليا دعمها للتركيز على تجربة العميل، انتقلت المبادرة إلى الجوهر المركزي لعرض قيمة بالنسبة الزبون.

لمنع قياديي الشركة من أن يصبحوا بمثابة معوقات النظام الجديد لإدارة التجربة بدون أن يكونوا على علم بذلك، يجب عليهم معرفة كيفية الحفاظ على وضوح منظور الشركة يوماً بيوم - وذلك

من خلال طريقة حديثهم مع الموظفين، وطريقة تصرفهم لدعم التغييرات في الصورة الكلية، ومن خلال دعمهم لتحركات والتزامات الجميع في المؤسسة كلها.

إنها أكثر من مجرد خدمة شفهية. فالأفعال تعبّر حقاً أكثر من الكلمات: سيأخذ الآخرون بالتلميحات الصادرة عما تفعله القيادة، لا مما يصدر عنها من أقوال بكل بساطة. فالقيادة تكون بضرب المثل، لذا يجب على أصحاب المناصب العليا أن يثبتوا وبكل وضوح التزامهم واعتقادهم بقيمة ابتكار قيمة لتجربة الزبون ومساهمتها في الأفضلية التنافسية وأداء الشركة.

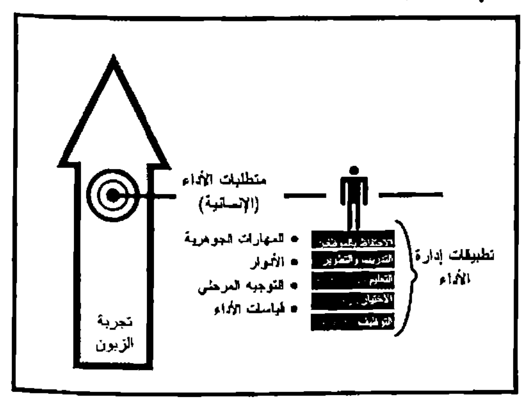
لدى قسم بيويك من جنرال موتورز، أدركت القيادة العليا في وقت مبكر بأنه إن لم يتم تعليم مدراء المستوى المتوسط وبشكل كامل قواعد إدارة التجربة وانهماكهم في العملية المخولة بابتكار تجربة الزبون، فسيكون امتداد المفاهيم إلى قلوب وعقول موظفي الجبهة الأمامية من المستحيلات. نتيجة لذلك، ركّز التعليم الأولي للتجربة لدى بيويك على مدراء المستوى المتوسط، والذين بدورهم تم تحميلهم مسؤولية تدريب وكلاء المبيعات ومراقبة جهودهم الفردية المستمرة لدى النهوض بالتصميم الفعلي.

يواجه الموظفون بدورهم، منعطفا تعليميا مباشراً ومستمراً لبناء مهارات ومعلومات التجربة. وإذا لم يكن بإمكانهم فهم نظام التجربة فهماً كاملاً - ما هو، ولم يعتبر مفيداً للزبون وللمؤسسة، وكيف يمكن له أن يجعل وظائفهم أكثر تشويقاً ومردوداً - وعند ذلك فإن أقصى ما يمكن للشركة أن تتمناه هو قيامهم بالإذعان لما يطلب منهم. يشعر الزبون بأن التصرف النابع من الإذعان يبدو فارغاً. ويعتبر الالتزام هو المقياس الوحيد الذي يمكن الاعتماد عليه لتوصيل تجربة صادقة للزبون.

يبدأ ذلك من فائدة عمل شيء ما، وينمو بشعور الفـرد بقدرتـه على فعله، ويتم تأييده بحماسة عندما تتعزز سلوكيات الموظف لأدائه بصورة جيدة. يعتبر شعور الموظفين حيال أنفسهم وكيفية تجـربتهم لأداء تجربتهم عنصراً حيوياً لقاعدة التنفيذ.

يتبع ذلك، بعدئذ، أن يتم اعتبار متطلبات أداء مبني على التجربة مظاهر ضرورية فـي التوظيـف والاختيـار، التعلـيم والإرشـاد والتطوير، الأدوات الوظيفية المساعدة ونظم الدعم، وتطبيقات الإدارة والإشراف، وبرامج تحفيز الموظف (شكل 10-2). ربمـا يسـتدعي ذلك القيام بمراجعات هامة لكل شيء بدءاً من مواصـفات الوظيفـة وتعريفات المهارات الجوهريـة إلـى مراجعـات الأداء وتواصـل وتعويض الموظف.

متطلبات الأداء



شكل 10-2 متطلبات تفعيل أداء قيمة التجربة

لدى بريمر، توصل المدراء إلى أنهم بحاجة للقيام ببعض الترويج التجريبي البسيط لدى طلبهم لمعلومات من العاملين حول تصميم مكان العمل في مركز العمليات الجديد. ولما كان الموظفون معتادين على التأقلم في مرفق مصمم لأقل من نصف عدد الموجودين فيه، فقد تعجبوا حول مدى جدية المؤسسة في استخدام أفكارهم. للتلطيف من ذلك القلق، قامت بريمر بتعيين "قادة التجربة" وهم ممثلون لجميع المستويات وفعاليات الوظيفة في المركز الجديد وتأكدت من تفهمهم لقواعد التجربة والفوائد المحتملة للعمل. لم يؤدِّ ذلك إلى إطلاق فيض من المعلومات فقط، وإنما أصبحت الطريقة التي تم فيها تبني هذه المعلومات لاحقاً مظهراً للمحيط الجديد - تم ابتكار "لجنة للعزم" والتي تعمل الآن على مراقبة الأدلة في الموقع الجديد والمحافظة على مستوى تقدم الجميع أثناء بحثها أيضاً عن طرق لبث الطاقة والتشجيع على الصداقة الحميمة فيما يتعلق بالتجربة للذين انتقلوا إلى موقع البنك الجديد في الضاحية.

تبعاً لثقافة مجموعة RBC المالية التي تعتمد الأرقام، أبدى المصرفيون والعاملون في الخدمات المالية تشككاً متوقعاً في البداية. وقد قضى قياديو مبادرات التجربة الواسعة المدى في المؤسسة أوقاتاً لتعليم المصرفيين والكادر المساعد أهمية تفهم ما يرغب به الزبائن من مشاعر عند تفاعلاتهم، لا مجرد المقاييس المالية التي سيستخدمونها لقياس النجاح.

لقد كانت نتائج المجهودات القيادية لدى RBC مؤثرة جداً. تقول كاثي هيلي، وهي نائبة رئيس تجربة العميل لدى RBC، بأن انحلال مشكلة التجربة التي صممت ونفذت حديثاً أثبتت وبسرعة على نجاحها. ولو أنه، على سبيل المثال، ليست هناك إمكانية لحل فوري

لمشكلة الزبون، فإن فرق موظفي RBC تبتكر الآن "وثيقة التزام" للزبون تصرح عن المشكلة، والتصرف الذي يتم اتخاذه، وتحديد وقت معين يقوم عنده البنك بمراجعة الزبون. نتيجة للحث الذي أدى إليه التفهم العظيم لاحتياجات العملاء للشعور بإحساس ملموس بالتحكم والتصرف عندما تواجههم مشكلة ما، أصبحت الوثيقة جلياً هاماً في إعادة تصميم تجربة انحلال المشكلة. طبقاً لهيلي، قامت RBC بتفعيل أدلة لغوية وسلوكية رئيسية نعتقد بأنها سوف تبني ولاء دائماً. ونحن نرى النتائج من خلال علامات رضى الزبون"[2].

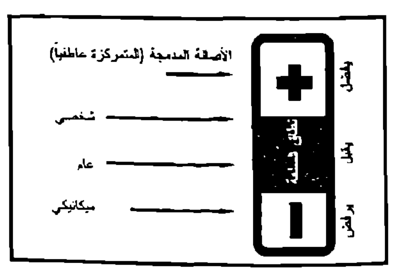
توجيه الأشخاص للانغماس في أدوارهم

نموذجياً، فقد حدد الموظفون ما يقومون به ضمن الوظيفة من خلال الفعاليات المطلوبة – وهي وجهة نظر يتم تشجيعها بصورة فعلية وسلبية عبر الطريقة التي يدارون بها، ويشار إليهم ضمن المؤسسة، وحتى يُعوض عليهم. تكمن الخطوة الهامة لأجل مغادرة القاعدة إلى للخطوط الأمامية ومن السلعة، والمنتج، والخدمة إلى عرض لقيمة التجربة من خلال مساعدة الأشخاص على أن يتفهموا بأن أهمية الأدوار التي يقومون بها في تجربة الزبون مماثلة تماماً لأهمية المظاهر الوظيفية لما يعملونه.

يصبح هذا الأمر أكثر حسماً إلى حد بعيد نظراً لطبيعة التجربة التي تعتمد على توجيه النظم والحس والاستجابة. على خط التجميع، يمكنك أن تدرب شخصاً ليضع الجزء أ في التجميع الفرعي ب، ولكن ربما لن يظهر أبداً حس الزبون بقيمة التجربة. في مجال الإعداد المسرحي للخدمات، تم القيام بتسليم أكبر بمنظور الزبون، ولكن حتى هنا فقد قامت أغلبية الأعمال التجارية باختزال العناصر السلوكية إلى عملية وظيفية أو ميكانيكية، كالتواصل البصري،

والابتسام، والاستفسار عما يرغبون به، وإرضاء رغباتهم، والتمنيات بيوم سعيد. وفي العديد من نماذج الخدمات، إذا سألت أحدهم عن مواصفات آخر زبون تعامل معه، هل بإمكانك الاعتماد على الوصول إلى وصف يحمل معنى؟

بينما يتعلم الأشخاص كيفية انحياز جهودهم مع احتياجات زبائنهم العقلانية والعاطفية، وأداء وظائفهم كأدوار، تتواجد فرصة حقيقية لبناء أفضلية زبون قوية. يبدأ هذا بتفهم لأبعاد الأصالة في أداء الدور كما يوضحه شكل 10-3.



شكل 10-3 أبعاد أداء التجربة

يمكن ويجب النظر إلى جميع الأمثلة التي تم توليدها في جلسات التصميم في ضوء أدوار الموظفين. تقدم الطبعة الزرقاء للتجربة طريقة للأشخاص لرؤيتها ضمن خطة بصيرة لمفهوم تصميم التجربة المقصود. تعمل طبعة الأمثلة للتجربة على تحريك المنظور من المفهوم إلى عالم محسوس أكثر. بوضع تفاصيل لأمثلة محددة بلغة الحواس المستخدمة، وتنفيذ المواصفات، ونطاقات التكلفة، والملكية، ومظاهر أخرى.

اسم الدليل   رقم الدليل ☐

<table>
<tr><td>المواصفات</td><td colspan="4">نوع الدليل إنساني، ميكانيكي، العملية</td></tr>
<tr><td>المفاهيم</td><td colspan="4">خطوات مفصلة تجعل الدليل ممكن عملياً</td></tr>
<tr><td>التنفيذ</td><td colspan="4">أفكار واستراتيجيات التنفيذ</td></tr>
<tr><td>كلمات الفكرة الرئيسية</td><td>ما هي مجالات الفكرة الرئيسية للتجربة التي تقوم الأدلة بإيصالها</td><td>التأثير الحسي</td><td colspan="2">الحواس التي تتأثر بالدليل:</td></tr>
<tr><td>امتلاك الدليل</td><td colspan="4">الرابطة والتأثير على أدلة ذات صلة</td></tr>
<tr><td>امتلاك الدليل</td><td colspan="4">قسم أو شخص</td></tr>
<tr><td>معيار الأولوية</td><td>التكلفة (S)</td><td>• متوسط
• مرتفع
• التوقيت</td><td>منخفض</td><td>• القيادة
• المدى القصير
• المدى الطويل</td></tr>
</table>

شكل 10-4 مثال على دليل في طبعة دليل التجربة

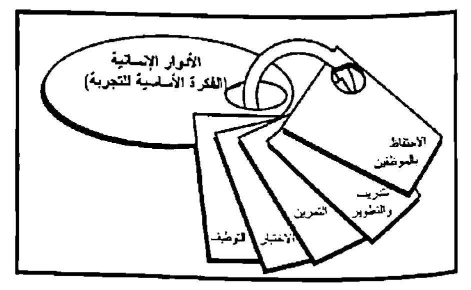
تقوم كل من الطبعات الزرقاء للتجربة وطبعات أدلة التجربة بالتقاط الأدلة الميكانيكية والإنسانية. تزود التعريفات الكاملة للأدوار الإنسانية، ووصف الأدوار (سرد إنساني)، وسرد التجربة مواصفات شاملة وسيناريوهات محددة توضح كيفية تفعيل تصميمات التجربة. تساعد هذه الأدوات الملموسة كلها على توجيه الأشخاص نحو أدوارهم في التنفيذ والإدارة المنتظمة للتجربة على أساس مستمر. والأبعد من ذلك، أنه يمكن لأنشطة التعليم المصممة تجريبياً أن تشحذ مهارات خاصة وتبتكر انحيازاً قوياً في البداية وكذلك بتقدم جهود التنفيذ.

لدى NTC، التقط فريق التجربة مفهوم تصنيف الأدلة ونهض خطوة أخرى من خلال ابتكار قاعدة بيانات شاملة معلنة على خدمة

كمبيوتر المدرسة الداخلي، مما يتيح لجميع أعضاء فريق تنفيذ التجربة - خاصة أولئك ممن يمتلكون أدلة تعتمد على تنفيذ متزامن لأدلة أخرى - مراجعة التقدم الحاصل، ليلاً أو نهاراً.

تلعب الموارد البشرية دوراً حيوياً في التنفيذ. يساعد دمج الطبعات الزرقاء للتجربة، وطبعات أدلة التجربة، ومواصفات الدور، والسرد في توجيه وتوظيف ومقابلات توظيف الموظف على تحديد الموظفين المحتملين ممن لديهم ميل لابتكار تجارب الزبون المرغوبة. تعتبر التغييرات المناسبة في الكلمات والصور التي تظهر في منشورات التوظيف وتضمين تفاعلات الزبون التي تركز على التجربة - سواء كانت محفزة أو فعلية - في عملية مقابلة التوظيف حاسمة.

وبالنسبة للموظفين الجدد والعاملين، سوف يؤثر تنفيذ الأدوار الإنسانية في جميع مراحل عمل الموارد البشرية. سوف تعمل الأدوار الإنسانية كدامج فعال لفرص توظيف، وتوجيه، وتعليم، وتطوير الموظف بالإضافة إلى برامج الحوافز (شكل 10-5).



شكل 10-5 الأدوار الإنسانية كدامج لأنظمة الموارد البشرية

نظراً لما تمثله إدارة التجربة من طرق تفكير وقواعد جديدة، يجب عليك الانتباه للأخطاء الشائعة – كالسماح لنوعية المدرب بأن تكون الحلقة الأضعف في الجانب المتعلق بالأشخاص من تنفيذ التجربة. حتى لو كان تصميم المنهج جيداً، فإنه مع ذلك يمكن للجهود التعليمية أن تفشل في التوصل إلى التغيير المطلوب في سلوك الموظف إذا كان المدربون يفتقرون إلى المهارة الكافية في تقديم التسهيلات أو إلى فهم كامل لأهمية مفهوم التجربة أو للمهارات التي يحاولون نقلها. يجب عليك أن تتأكد من امتلاك المدربين لمهارات وتفهم لتطوير مهارات الأشخاص بما يتناسب وطبيعة تصميم التجربة التي تنفذها.

النهوض بالتصميم بحد ذاته وغرز أدلة التجربة

ربما يكون وضع التصميم الفعلي في مكانه في بعض الأحيان غير مناسب للأجواء. وفي بعض الحالات، ربما يكون هنالك مقياس تغيير رئيسي إلى درجة أنه يؤدي للحاجة إلى إرشاد الزبائن إليه، ولكن غالبا ما يمكن نشر الأدلة بطرق يتم التحكم فيها والسماح ببنائها تدريجياً.

لا يعني ذلك بأن مقياس التصميم والتنفيذ لن يصل بسرعة إلى نسب طموحة. بدأت بريمر، على سبيل المثال، وعلى نطاق صغير في البداية من خلال اختيار تنفيذ تصميمات التجربة فقط في مركز العمليات الجديد. ولكن يتراوح مدى الأدلة المتنوعة التي يتم نسجها تدريجياً من البسيط إلى الدقيق.

بالنسبة إلى المبتدئين، ينقسم المبنى الذي تم تشييده على شكل X إلى أربعة أفكار رئيسية ذات شيفرة لونية، كما تم اختيار أسماء كل منها من قبل الموظفين العاملين هناك:

- الدرج: منطقة التواصل مع الزبون حيث التواصل بين العاملين عبر الهاتف، ومع ذلك زودت حكايات مع آخر التعاملات التي تتم وجهاً لوجه).
- الطبقة الأولى: المنطقة الميكانيكية والتي تتضمن كل الأنظمة الآلية لتوليد القوائم وبيانات حسابات الزبون، إليك الأمر من الموقع الرائع لعرض الأقواس ذي ضوء مثبت في Minnesota State Fair.
- القبة: منطقة تشغيل العمليات والمكاتب، والتي يتخذ الوزراء في العمل مقراً.
- القمة: مركز التدريب، حيث يستعد الموظفون لصعود مرتفعات أكبر.

تم تصميم مساحات العمل المخصصة للموظفين بحيث يمكن تعديلها إلى حد ما طبقاً لما يتطلبه من يتواجد فيها من أشخاص، والتي تتميز بمحطات عمل الكمبيوتر من الممكن تعديل ارتفاع مكاتبها، ومقاعدها لتتناسب مع ما يفضله الأفراد.

تنفيذ عودة الزبون

لقد نال معهد إعادة التأهيل في شيكاغو Rehabilitation Institute of Chicago (RIC) تقديراً كأفضل مستشفى لإعادة التأهيل في أمريكا منذ عام 1991 من قبل U.S. News &World Report[6]. ولم ينل أي مستشفى تخصصي آخر المركز الأول على التوالي لمثل هذه المدة. امتلكت كريستين كيشوسكي، مديرة مركز لايف RIC LIFE، إحساساً بأن خدمات المعهد امتدت إلى ما هو أبعد من المرضى. واستنتجت بأن العائلات والقائمين على العناية كانوا زبائن أيضاً، مما جعل تجاربهم تحمل أهمية ومعلوماتهم هامة.

ولذلك، عندما بدأت RIC منذ عامين بتطوير مركز لايف جديد (تمثل الأحرف Learning Innovation Family Empowerment)، لمست كرستين هذا المصدر الهام للمعلومات حول أدلة التطوير الذي يمكن أن يساهم في نجاح المؤسسة الجديدة. كجزء من عملية التدقيق في المركز، تم إجراء مقابلات مع أكثر من 250 شخصاً ممن يمتلكون إعاقات، وعائلاتهم واختصاصيي صحة، وتم إطلاق البصائر من خلال الطريقة التي سيتم فيها تصميم وتنفيذ كل من العناصر المادية والواقعية في مرفق لايف سنتر الجديد.

كانت البصيرة الهامة التي تم الكشف عنها من قبل بحث سيشوسكي هي رغبة المرضى وعائلاتهم بانسجام تجاربهم المادية والواقعية. يجب أن يحمل الدليل في العالم الواقعي معنى مطابق لما يتم تنفيذه في العالم المادي. وبالتالي، فإن موقع الوب لدى مركز لايف ينحاز إلى طريقة تصميم المساحة المادية للمرفق، وقد تم غرز الأدلة بطرق تتوافق مع الأدلة التي سيقابلها المرضى وعائلاتهم لدى RIC.

وعلى سبيل المثال، لا توجد هناك تبعاً للتصميم أية خطوط أو زوايا حادة في أي من المكانين، وهو دليل هام للأشخاص المعتادين على الانتباه بصورة دائمة للعقبات الخفية والعوائق التي تقف في وجههم أثناء وصولهم. كان التأثير، الحقيقي والفعلي، مريحاً جداً، كما ساهم في دليل مغروز للخدمات التي يوفرها لايف سنتر. بالاتصال بالإنترنت (http://lifecenter.rehabchicago.org)، يمكن للزوار الوصول إلى أكثر من 3000 صفحة من المادة والعثور على توصيلات لأكثر من 600 وكالة ومؤسسة للمصادر. وفي موقع العالم الحقيقي، والذي تم افتتاحه في أغسطس/آب 2003، تعطي الألوان الطبيعية ذاتها ومعالجات الأسطح الناعمة شعوراً للمرضى والزوار بالترحيب والراحة على حد سواء.

بناء التصميمات في الداخل

ليست هنالك من تجارب أكثر حقيقية وتحدياً من تلك الموجودة في قسم العناية بالطوارئ لدى مستشفى. وفي 29 من أغسطس/آب عام 2003، بعد مرور أقل من ستة سنوات على الجهود الأولية لإدارة تجاربه، احتفل مستشفى UH في أوغستا بولاية جيورجيا بالافتتاح الكبير لمرافقه الجديدة.

يقدم قسم الطوارئ لدى UH خدمات لأكثر من 75000 مريض سنوياً. من خلال تكريس د. ريتشارد إيكارت، وهو المدير الطبي، وجورج آن فيليبس، وهي مديرة خدمات الطوارئ وكادر الموظفين بكامله، فقد عمل المستشفى على تعزيز كل من الأدلة الإنسانية والميكانيكية لسنوات. ولكن لم يتم التوصل إلى التنفيذ الكامل لتصميم تجربة كاملة، والتي اتضحت عام 1997 إلا بعد الاكتمال الحالي للمرافق الجديدة.

ومن خلال التخطيط وإنشاء المرفق الجديد، استمر الفريق في التركيز على تجارب ومشاعر المرضى وعائلاتهم. ولكن حينما أتيحت الفرصة للانتقال بالبصائر التجريبية إلى أقصى تأثيراتها،أصبح ينظر إلى القسم الجديد للعناية بالطوارئ كفرصة نادرة لابتكار تجربة لعودة الزبون أكثر اكتمالاً والتي ستدعم الفكرة الأساسية للتجربة عموماً للقيام بتواصل مطمئن ومتعاطف.

أحد الأمثلة على هذا التنفيذ كان وحدة عناية طوارئ الأطفال. هنا أخذ مصممو التجربة في اعتبارهم ثلاثة تصميمات محتملة للتجربة، ولكنهم لم يعتقدوا بأهليتهم لاتخاذ قرار نهائي. وعوضاً عن ذلك، قاموا بتقديمها لهيئة من الخبراء الحقيقيين - وهم أبناء العاملين في القسم - حيث طلبوا منهم اختيار واحد منها يشعرون نحوه بأقصى الاطمئنان والتواصل.

يترجم الاختيار الأول "التواجد داخل بيت اللعب للأطفال المبني على أغصان شجرة" شعوراً بالأمان والتعاطف تم إظهاره في القسم كله وحتى المجتمع، وتم اعتناقه بكل حماسة من قبل المرضى والعائلات، وذلك طبقاً لسندي لندسفورد، وهي نائبة رئيس شؤون المجتمع. يتم الترحيب بالمرضى من قبل شخص يرتدي زياً يمثل كلباً جالباً للحظ يدعى جاك، لديه ربطة عنق سوداء ويحمل بطاقة تعريف من قبل UH. وفي الحال أصبح جاك أحد المشاهير المحليين: حيث تسجل سفرياته في سجل القصاصات، كما يظهر في عدد لا يحصى من الصور مع المرضى، ويمكن رؤيته على اللوحات المثبتة مع أقرانه، ويتم تعليق صوره على حوائط غرف الفحص.

لقد أصبح التكريس الذي لا يكل حتى لأدق المشاعر لدى المريض نقطة تركيز لشغف لا يلين. وفي إحدى المرات عندما امتلك فريق الأعضاء الأدلة، استمر موالفاً، بانياً بنجاح تجارب جديدة وغنية إضافة إلى التجارب الموجودة.

إن قاعدة تنفيذ التجارب لا تتضمن أدلة التصميم فقط وإنما أيضاً نظاماً للمسؤوليات التي تصبح بالضرورة نظاماً لإدارة الالتزام.

تأسيس المسؤولية والأداء

إن قاعدة تنفيذ التجارب تشمل أيضاً تأسيس المسؤوليات التي ترتفع بالنظام ليصبح نظاماً لإدارة المسؤولية. يعتبر تشجيع الاستجابة أساسياً لمساعدة النظام على التطور. لذلك فإنه من الحسم إنشاء حلقة للاستجابة والتواصل.

أثناء نجاح الأشخاص في العمل خلال تنفيذ تصميم للتجربة، سوف تبرز حاجة مستمرة للحوار: للمشاركة في التفكير، ولتوثيق

النمو، ولحل المشاكل المحيطة بالعوائق، وللاحتفال بالانتصارات، والتركيز المستمر على الإطار النهائي التجريبي.

وقد تم في مركز الصحة والعافية، والذي يقع إلى جانب مستشفى دويلستاون في مقاطعة باكس بولاية بنسلفانيا، إحداث تغيير في البديهة المألوفة التخطيط - الفعل - الدراسة - التصرف لتصبح التخطيط - الفعل - التعلم - التصرف. وهي تذكر باستمرار بأن الاستجابة والتواصل الفعال يحملان ما هو أكثر من مجرد دوران للمعلومات بكل بساطة. يهدف التمرين إلى المحاولة المستمرة لاستخدام الاستجابة في تحسين الجهود من أجل الزبائن.

تعتبر بات فيدا بمثابة المحرك الأساسي لذلك المدخل، وهي التي تحتل منصب نائب رئيس تطوير الاستراتيجية والعمل التجاري لهيلث كواليتي بارتنرز Health Quality Partners، وهو اتحاد مركزه بلامستيدفيل بولاية بنسلفانيا يقدم تحسينات على نوعية الرعاية الصحية، وتعليم الصحة، والصحة العامة، وإدارة العناية في شرق بنسلفانيا. امتلكت فيدا ومنذ وقت طويل حساً بقيمة التجربة كمدرسة. وحينما قامت في الماضي بإدارة قسم الطوارئ في مستشفى دويلستاون، عملت على إعداد مسرح تقديرات الأداء وذلك بجعل الممرضات وآخرين من العاملين الاستلقاء على نقالة المرضى لمدة 15 دقيقة تقريباً. كان الهدف من ذلك هو التركيز على مظاهر من تجربة المريض لا يمكن لهم الشعور بها عادة من خلال وقوفهم العمودي أثناء انشغالهم. وبعد رؤيتهم للدماء في أماكن يجب أن لا يروها فيها، وسماعهم لأشياء لم تراودهم الشكوك أبداً بأن المرضى قد يسمعونها، فإنه حتى أكثرهم تركيزاً رجعوا بتقدير جديد للأمثلة التي يتم بثها.

ولأجل الحفاظ على انتعاش تصاميم وتنفيذ التجربة، يجب أن يصدر عـن الزبائن، والزبائن المحتملين، وحتى زبائن المنافسين تواصل مستمر هـام المستوى.

إنّه يعمل - فماذا الآن؟

إن المسؤولية هي المبدأ الذي يشكل الأساس لأي نظـام لإدارة التجربة. وبعد (احتمال) كل هذا العناء، لا يمكـن أن يتـرك تنفيـذ التجربة للجنة أو لفريق. إذ يجب أن يصبح جزءاً لا يتجزأ من نسيج المؤسسة، وأن يحمل خطوط مسؤولية واضحة للتركيز على الأهداف المبنية على عودة الزبون.

ويؤدي هذا الأمر إلى ابتكار اختبار أخير حاسـم لإدارة قيمـة التجربة كمصدر للمزية التنافسية الطويلة المدى. إن كنت تفكر بتنفيذ التجربة كنوع من تمرين التقوية، فإن المردود الحقيقي للمجهـود لا يكمن في اضطراب أولي، وإنما في مجهود طويل المدى يبني بثبات القوة والقدرات. فكلما ازداد الوزن المطلوب رفعه، وشدة المنحـدر، ازداد بالتالي العمل الواجب عليك - ولكن المردود سيكون أعظم.

وكذلك، أيضاً، بالنسبة للمجهـود المطلـوب فـي نظـم إدارة التجربة. يبدأ دافع وقوة التجربة المتزايدان لدى المؤسسة بابتكار ثقة متزايدة. وبينما تبدأ النتائج تتضاعف بسرعة، فإن التحدي يتطور بما يخص نمو وإدارة النظام - التأكد من أن إطلاق العمـل الجيـد لـن يترك للاضمحلال أو ليصبح مجرد نكهة جديدة.

يهدف الاختبار الطويل المدى إلى تبني حس بالإشـراف يقـوم بالمحافظة على تطور مدخل التجربة ويتوجه نحو الهـدف. يعتبـر التحرك إلى ما وراء التغيرات الفورية نحو التطبيقات وقوة المؤسسة

المرنة والطويلة المدى هو الخطوة الأخيرة للانتقــال إلـــى الالتــزام النهائي لعرض قيمة التجربة.

المراجع

1. Robert Ernest, personal communication (June 2003).
2. Kathy Haley, personal communication (August 2003).
3. "America's Best Hospital", US News and World Report; July 1991, page 21; June 15, 1992; July 12, 1993, page 66; July 18, 1994, page 54; August 12, 1996, page 52; July 10, 1998, page 65; July 19, 1999, page 72; July 17, 2000, page 75; July 23, 2001, page 44; July 22, 2002, page 66; July 21, 2003, page 51.

11

قاعدة الإشراف على التجارب

تحمل كلمة الإشراف إحساساً كبيراً بالمسؤولية المستمرة، مما يجعلها خياراً مناسباً لوصف القاعدة المتبقية من تطبيق إدارة التجربة. ترجع أصول كلمة "مشرف Steward" الجذرية إلى القرن الخامس عشر، وحينها لم يتوقف معناها فقط على الضابط المسؤول عن التموين والوجبات في سفينة، وإنما شملت أيضاً الوكيل الموثوق به والمخول بسلطات في منزل نبيل ويعمل كنوع من المدير العام لمالك قصر أو عزبة والذي يحافظ على سير الأمور بسلاسة.

كقاعدة لإدارة التجربة، ليس الإشراف مجرد مسألة مراقبة وقياس ببساطة. ولا هو بمنعطف جديد للمعتقدات المألوفة في إدارة النوعية، على الرغم من أنه يتبنى ويعتنق التطور المستمر. وإنما يتضمن مستوى عالياً من القيادة المستقبلية لتطوير التجارب لأجل ابتكار مستويات قيمة للزبون تتزايد على الدوام، والتي بدورها، تعود بمستويات للقيمة تتزايد باستمرار في المؤسسة.

فهم تناغمات التجربة

عليك بالتفكير بقاعدة الإشراف على التجارب من منظور قائد

لأوركسترا سمفونية. إن التجربة التي تقوم الأوركسترا بتوصيلها أكثر من مجرد نوتة موسيقية أو أدوات يتم اللعب عليها بمهارة. فهي تعكس طريقة قائد الفرقة الموسيقية في تدريب موارد الموظفين المتوفرة لتتناسب مع صوتيات القاعة التي سيجري فيها الأداء، وذلك بإبراز العازفين ممن يمتلكون مهارات قوية، والتقليل من ضعف الآلات لدى العازفين الذين يفتقرون إلى المهارة، مما يؤدي إلى تقديم تجربة لطيف واسع من المستمعين تعكس روح الابتكار الكامنة لدى المؤلف بطرق فريدة تبقى في الذاكرة.

يمكن لقائد الفرقة الفنان أن يزيد أو يقلل من أجزاء النظام (العلامات الموسيقية) في أي وقت من الأوقات مع الحفاظ على الثبات، والبقاء على المسار بتقدم القطعة الموسيقية لأجل ابتكار وبناء تواصل عاطفي مع الجمهور. يلتقط العازفون تلميحات قائد الفرقة، والذي يوجه أدوارهم المحددة ضمن محيط الوحدة الأكبر. ولكي ينجح الأداء، يجب أن يكون النظام بكامله وجميع العازفين على انسجام – انحياز آلاتهم، تركيز مواهبهم، وألا يكون هنالك هدر أو إرهاق لمواهبهم ومساعيهم.

تتطلب قيادة فرقة موسيقية معرفة بطريقة كل جزء من الأوركسترا لإمكانية أداء وظيفتها (من الناحية المثالية) وكيف ستؤديها (من الناحية العملية). ويعني ذلك الإبقاء على حساسية تجاه صدور أية لمحات لتنافر في الأصوات أو نشاز يصدر عن أية نغمة ربما تنتقص من الإطار النهائي. ولا يتطلب ذلك ملاحظة فقط وإنما التحرك إلى ما هو أبعد من لحظات الخطأ الممكنة في العزف، بألا يترك مجالاً أبداً لمثل هذه العثرات لأن تقلل أو تزيغ (تشتت) من شغف العازفين أو انتباه الجمهور.عندما يثبت التواصل العاطفي من

خلال التصفيق الحار والعفوي المتدفق، يعرف الجميع بأن النظام قد تواصل وأنه أدى الهدف والمطلوب منه.

وفيما بعد، بالطبع، يحين الوقت بالنسبة لقائد الفرقة لمراجعة الأداء، ومن ثم إعداد الجميع للأداء التالي.

سيكون الإشراف على التجارب بمثابة تحدٍّ لك كي تستمر في الفحص المتواصل ليس فقط لفعالية التجارب التي تقدمها وإنما أيضاً لطريقة دمجها عبر أنحاء تصميم التجربة كله.

بالنسبة لنظام إدارة التجربة، يعتبر كل فرد بمثابة قائد مصغر للفرقة، يساعد في الإشراف على التجربة التي تجمع مواهب ومهارات متنوعة أمام جمهور يقظ من الزبائن. يقدم الإشراف على التجارب تحديات للمؤسسات لا تتمثل فقط بالاستمرار على تفحص فعالية التجربة المنفذة بل أيضاً لطرق دمجها عبر تصميم التجربة. سوف تحتاج إلى تحديث مستمر لمعلومات مؤسستك المتعلقة بكيفية مواصلة الزبائن لتجاربهم، وكيفية ترجمتهم للأنشطة؟ هل يتحقق بذلك التجربة بسلاسة ناجحة على مستوى المنصة أو أنه يولد فوضى حقيقية؟ كيف يمكنك أن تقدم دعماً أفضل لمن لديك من أفراد والزبائن الذين يعملون معهم ولأجلهم وذلك لابتكار تجربة ذات قيمة أفضل على الدوام؟

حلم تنقل منظورات المؤسسات بتجربة الزبون والأنشطة التي [illegible] إلى درجة الكمال، [illegible] تجربة بالطريقة ذاتها [illegible] في الحقيقة [illegible]

أطفالك أو أحداث رياضية، وسوف تلاحظ بأنك تحكم بتعمق على ما يجري حولك من خلال محيط توقعاتك التجريبية كوالد. اذهب في عطلة، وستبدأ بالإحساس بالنظم التي ربما تشغل أو لا تشغل توقعاتك العاطفية.

لا تفكر بهذا الأمر باعتباره لعنة ناجمة عن الوعي بالأدلة لأنه أساسي حقاً للإشراف. فما هي درجة عظمة قائد الفرقة لو أنه(ها) لا يمتلك تقديراً عميقاً لقطع موسيقية متنوعة؟ يعتبر الوعي بالأدلة أمر جيد جداً. فكلما أصبحت أكثر اطلاعاً أنت وغيرك في مؤسستك على أبعاد إدارة التجربة ضمن أكثر من محيط آخر، كلما أمكن لك أن تأتي بمعلومات وبصيرة أعظم لأدوارك ومسؤولياتك الفردية. وباختصار، كلما امتلك الجميع "تجربة أكبر بالتجربة"، كلما أصبحت المؤسسة أكثر تجريبية في طريقة ابتكارها للقيمة.

وفي بعض النواحي، يكون من العدل أن تصف إدارة التجربة على أنها فيروس. وبمجرد أن تتعرض له، يمكنك أن تصبح ناقلاً – حتى لو أثبتت مؤسستك على امتلاك مناعة أولية لتأثيراته. ولكن بعيداً عن البحث عن مضاد حيوي للقضاء عليه، فإنه كلما انتقلت العدوى لأشخاص أكثر، كلما استفادت مؤسستك.

سوف يعتمد النجاح الطويل المدى للمدخل التجريبي لقيمة الزبون على جعل الإشراف على التجارب كجزء من ثقافة المؤسسة بكاملها. فلا يمكنك أن تترك الأمر للجنة من ستة أشخاص فقط – أو حتى ستين. إذ تحتاج إدارة التجربة إلى أن تصبح جزءاً مدمجاً من وظيفة الجميع.

البحث عن التعليم التجريبي

يعتبر أحد أهم المعاني المتضمنة وأبعدها وصولاً لقاعدة الإشراف هو الالتزام بالتعليم المستمر الذي تشمله. وهو مركزي بالنسبة لنموذج المؤسسة التجارية التكيفي، كما أنه نموذج مستمر في الحس والاستجابة للمتغيرات في احتياجات ورغبات الزبون،وفي الظروف المحيطة بالسوق، والمواقف التي يتخذها الموظف، والمجتمعات التي تقدم لها الخدمات، والأدوات والمداخل التي يمكن لها أن تعزز مهارات إدارة تجربتك.

تقدم الطائرة مجازاً مناسباً. حيث يعتبر الوصول بقاعدة الإشراف إلى الأجواء حدثاً هاماً، ويستدعي إقلاعها أقصى الجهود والتركيز من قبل جميع النظم والأشخاص ذوي العلاقة. ويتطلب الإبقاء على تحليقها، في المقابل، درجة مختلفة ومتميزة من تكثيف الجهود – التابعة للروتينيات التي تخدع النظر لما تبدو عليه من بساطة في مظهرها الخارجي ولكنها بالغة الخطورة لما لها من إغواء يشعر قليلي الخبرة أو الغافلين بإحساس زائف بالأمان.

وبالطبع، يتم بناء نظم الطائرة نفسها لكي تمنع هذا الأمر بقدر المستطاع، ويشدد تدريب الطيار على الحاجة إلى الانتباه لأدق التفاصيل. عليك فقط أن تتصور لوحة الأدوات في قمرة القيادة، حيث تقوم العشرات من الأجهزة الحسية باستمرار بأخذ عينات وقراءات للمعلومات لمختلف المتغيرات التي يجب إدارتها بنجاح حفاظاً على تحليق آمن ومتزن للطائرة. تتطلب آليات الطيران الأكبر والأكثر تعقيداً استخدام أدوات طيران أكثر تعقيداً وإتقاناً.

بانتقال مساعيك التجريبية بطريقة مماثلة من محيط الإقلاع المرتفع الضغوط إلى المظهر الهادئ لرحلة الطيران المطولة، سوف

تحتاج إلى تطوير حس طيار بخصوص تغييرات صغيرة تبدو بريئة غالباً في مظهرها والتي يمكن أن تشير إلى كل الأشياء بدءاً من الأمور البسيطة التي تحتاج إلى انتباه ووصولاً إلى الخطر الحقيقي. وبالتجاهك نحو تلك النهاية، ما هو نوع الأدوات الموجودة لديك في قمرة القيادة؟ ما هي أدوات قراءة المعلومات الموجودة أمام ناظريك باستمرار والتي تخبرك بما يجري من أمور؟ ما هي درجة ثقتك بنفسك؟

إنها لحماقة من قبل الطيار الذي يأخذ بقراءة البوصلة لمرة واحدة ولا يتأكد منها ثانية أو يهمل مراقبة استهلاك الوقود، وسرعة الرياح، وظروف الطقس في المكان المقصود، ووجود طائرات أخرى تحلق في الأجواء. أثناء قيامك بالإشراف على النتيجة التجريبية لمؤسستك، تحتاج إلى التأكد باستمرار من القراءات لكي تحافظ على بقاء ابتكار القيمة التجريبية في مسارها.

يحتاج الالتزام بالتعليم المستمر إلى أن يتم على مستويين. أولاً، تحتاج إلى الاستمرار في تعلم كل ما يخص إدارة التجربة عموماً نظراً لأن هذا العلم لا زال في أطواره الأولى، وتحثك عليه التطورات المعقدة للتقنيات الحديثة والأدوات وكذلك الدروس التي تأخذها من التنفيذ المبني على قلة الخبرة الذي يتم في يومنا هذا. ولا يعني ذلك بأن عليك الانتظار عوضاً عن محاولة النهوض بجهودك التجريبية الأولى. وإنما يعني ذلك فقط بأنه يمكن أن تتوقع أن تصبح العديد من الأدوات متوفرة لتساعدك على رفع كفاءة وفعالية قيمة التجربة التي يتم ابتكارها.

ثانياً، يتطلب الإشراف أيضاً التزاماً بتفهم مستمر لكامل عمق واتساع التجارب التي يمر بها زبائنك – ولا يقتصر ذلك عليك وحدك وإنما يشمل كذلك المنافسين والقدوة في مجالات أخرى. كما تنصح

به البديهية منذ القدم، فإن الأمواج العاتية تأخذ كل السفن معها عالياً. عملت فدرال إكسبرس Federal Express ويو بـي إس UPS علـى تغيير مستوى ثقة توقعات الزبائن بخدمة البريد الأميركية (رعمقهـا) تماماً كما قامت ضمانة خدمة التوصيل خلال 30 دقيقة لدى دومينـو بإحداث تأثيرات متموجة في كافة أرجاء اقتصاد الخدمة.

ربما يتم يوماً تحييد الأدلة التي يضعها زبائنك في الخانة الإيجابية اليـوم، فتصبح توقعات أساسية لا يمكن لها أن تقدم مزية تنافسية فقط وإنما تصبح في النهاية كعتبات دنيا يفي بها كل من يمتلـك طموحـات للـدخول فـي المنافسة على ولاء الزبون الطويل المدى.

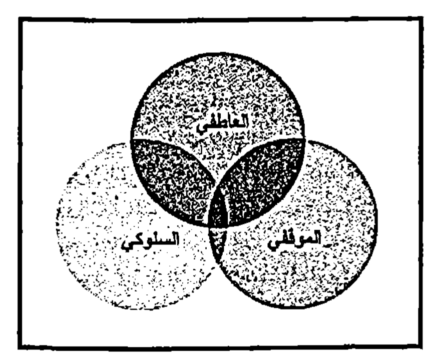
الحس والاستجابة

يتضمن الإشراف على التجارب أربعة أنشطة تعليمية مختلفـة ولكنها مترابطة على كافة المستويات الكبيرة والصغيرة:

- القياس، وهو طبعاً، يعني تحديد التغيرات التي أدت إليهـا عبـر الزمن التجربة التي قمت بتأسيسها لقيمة وتأييد الزبون. هل ينفق الزبائن أموالاً وأوقات أكثر ويشاركونك عقليتك؟ ما مـدى قـوة التزامهم نحو علامتك التجارية؟ هل ترتبط تجربتهم بـالعواطف التي تعبر عنها الفكرة الأساسية؟ يجب القيام بتشـذيب وتحديـد نهائي لمقاييس التجربة التي بدأت بالتفكير بهـا خـلال التقيـيم والتدقيق لتصبح "لوحة مقاييس" تؤدي الوظيفة ذاتها التي تؤديهـا لوحة القيادة في قمرة الطيار. ولكن يجب علينا الذهاب إلى مـا هو أبعد من ذلك لكي نتفهم القيمة الكاملة للتجربة.

غالباً ما يقلق المدراء التنفيذيون بخصوص قياس تأثير التجربة لأنه يبدو أرق وأكثر تعقيداً. إن الفرصة التي تقدمها إدارة التجربـة

هي في تفهم العلاقة بين السبب والتأثير. تبنى غالبية المقاييس اليوم على التأثير - الاحتفاظ بالزبائن، معدل كميات الشراء، معدل قرارات الشكاوى، تغيرات مبيعات الوحدة، إلخ. إن الفرصة التي تقدمها إدارة تجربة الفرصة هي في البدء في تفهم علاقتها المتبادلة بالمشاعر والأحاسيس التي تبتكرها أدلة التجربة، وإدراك الزبون المرتبط بالفكرة الأساسية للتجربة (الإطار النهائي العاطفي)، ودرجة التزام وتأييد الزبائن لعملك التجاري. يؤدي القيام بالأخذ بقياسات المواقف والسلوك والعواطف (شكل 11-1) وبتحليل العلاقة المتبادلة بينها، إلى فرص نشطة لتفهم علاقات السبب والتأثير الحاسمة التي غالباً ما تتجاهلها المؤسسات.

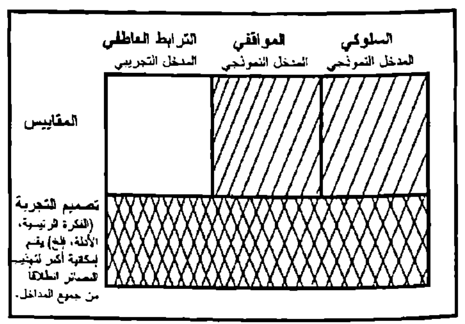


شكل 11-1 تحليل العلاقة المتبادلة يعطي بصائر تجريبية

- تقدم لك المراقبة تحديات للاستمرار في ملاحظة محيط القيمة العاطفية والتجربة. وسوف تجد بأنك تستطيع استخدام العديد من الأدوات والمهارات نفسها التي اعتمدت عليها في التقييم والتدقيق

- وستحمل النتائج التي تحصل عليها الآن منها معاني أكبر نظراً لأساس التعليم المبدئي الذي قمت بإنشائه. يضاف إلى ذلك، فإنه بتطور الأدوات والمهارات وشحذ الحالية منها، سوف تتمكن من توسيع جهودك لكي تضيف التفاصيل الدقيقة التي تقود إلى تقدم كبير.

- يعمل حدس التعلم والتشذيب على اختبار الترامك بتحدٍّ لأكثر الافتراضات الأساسية بالنسبة لك (شكل 11-2). إن تطور مهارات وأدوات المراقبة المتزايدة التعقيد، سينتج عنه انقضاض أعظم على المعلومات، والتي يمكن لها أن تحدث إحساساً بالشلل التحليلي. وبقيامك بجعل إطار التجربة النهائي أو الفكرة الرئيسية بمثابة المحك للتحليل الذي تقوم به، فإنك سوف تتوصل إلى بصيرة أغنى وذات علاقة أكبر نظراً لما تأتي به من اعتبارات متعلقة بالقيمة العاطفية للزبون.



شكل 11-2 تفهم علاقة السبب والتأثير بين ترابط المواقف، والسلوك والعواطف وبين تصميم التجربة

- يعتبر التكيف قمة التحدي. كيف يمكنك من خلال ما تراه حولك أثناء قيامك بالقياس، والمراقبة، والتعلم، أن تعمل على تطوير واعٍ لنظام إدارة تجربتك؟ إن الهدف هو تحسين طريقتك في توصيل عرض قيمة التجربة لمؤسستك.

ما لم يستمر نظام إدارة التجربة لديك على انسجام مع طريقة الزبائن في معالجة وتقدير الأدلة، فإنك ستظل ترزح تحت خطر فقدان الهدف من بناء الأفضلية والولاء على المدى الطويل.

مقياس الإشراف

ما مقدار اتساع مدى المسؤوليات التي تقع تحت عنوان الإشراف؟ دعنا نعود إلى دويلستاون بولاية بنسلفانيا. تعرف رابطة تحسين القرية Village Improvement Association (VIA) على مستوى الوطن بأنها نادي النساء الوحيد الذي يمتلك ويدير مستشفى تابع لمجتمع. وحضرت اجتماعه الأول في عام 1895 أربع عشرة امرأة. أما اليوم فتنشط أكثر من 400 عضوة في تقديم خدمات VIA القرن الثالث للمجتمع. كانت VIA هي القوة المحركة وراء تأسيس مستشفى دويلستاون – بأسرته الثمانية – في عام 1923. وفي يومنا هذا، فهي تمتلك وتشرف على عمليات متنوعة ونشيطة لمجمع طبي مكون من 500 سرير.

ما لم يستمر نظام إدارة التجربة لديك على انسجام مع طريقة الزبائن في معالجة وتقدير الأدلة، فإنك ستظل ترزح تحت خطر فقدان الهدف من بناء الأفضلية والولاء على المدى الطويل.

وعلى مدى تاريخها، فقد شددت VIA على التطلع نحو الأمام أثناء العمل على تحقيق الأهداف الأصلية للرابطة، والتي تتضمن

الترويج لكل طريقة مناسبة لتحسين وتجميل مقاطعة باكس، ولتطوير صحة ورفاهية السكان، ولدعم مستشفى المجتمع والمرافق الصحية الأخرى لتعود بالنفع على الجميع. وفي كل عام يقوم الأعضاء بإعادة تكريس أنفسهم لهذه الالتزامات التي تمت في الأصل عام 1895.

لقد اكتمل مركز الصحة والعافية في ربيع عام 2001 وكان علامة على توسع المستشفى لأجل مجتمع سريع النمو على مقربة منه. كان هنالك تصميم راسخ خلف دوافع العمل التجاري من قبل إدارة دويلستاون للاستمرار بتقديم فارق إيجابي في خدمة احتياجات العناية الصحية الحديثة للمجتمع. وإحياء لذلك العزم، قاموا بالتركيز على التجربة المدمجة التي يمكن للمركز أن يقدمها للمرضى، ولعائلاتهم، وللمجتمع ككل. وبناء على الأدلة حتى يومنا هذا، فإن الجهود ناجحة بمستوى مشهود له.

كان التكليف بهدف ابتكار تجربة عناية صحية مميزة تعمل على دمج الخدمات الطبية النموذجية بالخدمات المتخصصة بالبيع، والعافية واللياقة. وكما تم الإدراك في مركز الصحة والعافية، فإن ذلك يعني إنشاء وحدة تضم التخصصات الطبية كالقلب، والأطفال، والأسنان، والجراحة اليومية، وتشخيص النساء، إضافة إلى مركز لياقة ومنتجع كامل، ومركز تعليم متبادل، ومطعم، ومكتبة.

وينتج عن ذلك تجربة فريدة من نوعها للعناية الصحية، وهي عبارة عن دمج للعيادة، والنادي الصحي والمنتجع، والمختبر، والمطعم، ومركز التشخيص، إلى جانب خدمات تصميم متبادلة لصحة الفرد، حيث يتردد الزبون الدائم باستمرار على المركز للقيام بالتمارين وتصفح الكتب في المكتبة تماماً كما يترددون على الجراحة الخارجية، ولفحص لمرض السكر أو لإجراء صورة الماموغرام السنوية.

في مجال محصور كالعناية الصحية، هل يمكن لتركيز مبني على التجربة أن يحدث فارقاً؟ تفيد قياسات لكل من الدولارات ومشاعر الزبائن بأنه ممكن وقائم. قياساً بالنسبة إلى مرافق الصحة الأخرى العالية الأداء في إحصاء برس غايني الوطني لرضى الزبون Press Ganey، احتل مركز الصحة والعافية لدى دويلستاون في سنته الأولى المركز الثالث من بين 357 مرفقاً[1]، حيث أحرز المركز نسبة 98% للرضى العام و99% للحس باحتياجات المريض والتفسيرات المقدمة من قبل كادر العاملين.

في الوقت الحاضر، أصبحت خدمات تصميم الصحة - والعديد منها تقدم مقابل رسوم أساسية وليست مغطاة من قبل التأمين - أحد أكثر العروض التي يقوم بها مركز الصحة والعافية رواجاً، حيث يتم شهرياً توليد المئات من تصاميم الصحة وفقاً لطلب الزبون. وضمن الإطار الزمني ذاته، فإنه لم يتجاوز مركز دويلستاون للصحة والعافية خطته المالية الأساسية إلى حد بعيد فقط وإنما الخطة المالية المتوسعة للعوائد والمساهمة في كل شهر منذ افتتاحه.

التوصل إلى (امتلاك) الأدلة

لم تأتِ النتائج التي حققها مركز الصحة والعافية من قبيل المصادفة. وإنما قامت إدارة المستشفى باختيار واعٍ لامتلاك الأدلة حرفياً قبل أن يتم وضع أول طوبة في بناء المرفق الجديد، وقد استمرت في تلك الفكرة الأساسية بظهور المركز. طبقاً للمدير المالي العام روبرت بارر، "عرفنا بأنه ما لم نربط كل الأمور كوحدة، فإننا نجازف بأن نصبح مجرد مركز تسويق لأعمال تجارية تتعلق بالصحة، يعمل كل جزء منها على حدة"[2].

باختصار، تم خلط تفكير النظم بما يتعلق بقيمة التجربة ضمن أساسات المرفق وتعيين موظفيه وإدارته. منذ انطلاقته، ذهب دويلستاون إلى ما هو أبعد من نماذج الأعمال التجارية والرسومات المعمارية سبراً للأغوار بحثاً عن الأدلة لكل أوجه الاحتياجات والتوقعات العاطفية لسوقه المستهدف.

- قام تدقيقه المعمق لطبيعة توصيل العناية الصحية عبر البلد كله، ومن ضمنه مقابلات بعيدة المدى مع الزبائن المعتيين للمركز، بتوفير بصيرة عميقة وقيِّمة لا للاحتياجات الطبية الوظيفية فقط، وإنما أيضاً للعواطف التي تطفو خلال مصادفات المرضى للعناية الصحية.
- عمل المصممون بجد لأجل استيعاب كامل لتفهم متعدد الأوجه للاحتياجات العاطفية التي سيأتي بها المرضى، وعائلاتهم، وأفراد المجتمع إلى المركز.
- تبع التنفيذ جاهداً التصميم المبتكر ليفي بالاحتياجات الموجودة عبر شريط التجربة كله.
- وفي الوقت الحاضر، يظهر البحث باستمرار بأن معالجة نفسية المريض بالإضافة إلى الاحتياجات الطبية الوظيفية تقدم نتائج صحية أفضل على المدى البعيد – ومستويات أفضلية أعلى – من مجرد الانكباب وبكل بساطة على المظاهر الطبية فقط.

وأبرز ما تم التوصل إليه خلال التدقيق الأولي كانت بصيرة مقلقة، على الرغم من أنها لم تكن مفاجأة. شعر الأفراد بأنه خلال ممارسة الطب هذه الأيام، تتغلب متطلبات العملية الطبية على الدوام تقريباً على احتياجات المرضى العاطفية. وبناء على سنوات من الخبرة، ولا ينطبق ذلك على بنسلفانيا فقط وإنما يشمل الأمة كلها، فقد

تعلمنا بأن المرضى يشعرون بأن الأنظمة والأشخاص المنشرين لخدمة احتياجاتهم يفضلون في أحيان كثيرة فعاليات وملائمة النظام الداخلي. وبناء على الأدلة التي يصادفونها لدى اتصالهم بالمظاهر المتنوعة للنظام الحديث للعناية بالصحة، فإن قول المرضى بأن العناية الطبية منقوصة في أحيان كثيرة ثابت لا يتبدل.

كلمات ومعانٍ

خلال عملية التصميم، أدى ما تم التوصل إليه نتيجة التدقيق، واتحاده مع جلسات الاستراتيجية الداخلية الدورية، إلى تطوير فكرة رئيسية للتجربة ركزت على التأكد من شعور المرضى وعائلاتهم "بالتفهم، والتقوية، والتجدد" خلال كل تفاعل بمركز الصحة والعافية. وبذلك، فإن التصميم المعماري والأرضي المتميز يعزز بدلا من أن يتضارب مع الفكرة الرئيسية.

تم ابتكار تصميم تجربة مركز الصحة والعافية من أكثر من 200 دليل للتجربة. ونتيجة لذلك، يتواصل المركز مع احتياجات المرضى العميقة بطرق متنوعة تقليدية وغير تقليدية و/أو واعية ولاواعية:

- شلال بطول 25 قدم (76 سم) وبركة ماء.
- ردهة فريدة من الخشب والحجارة تحيط بالشلال وتخدم كنقطة تجمع مركزية للجميع.
- حدائق شفاء فصلية تحيط بالمبنى، متكاملة بما فيها مقاعد للتأمل، وموسيقى، وممرات ضمن متاهة للشفاء.
- توفر وصلات بالإنترنت، مقاعد مريحة، ورفوف للجرائد والمجلات في جميع أنحاء الردهة.

- محل أدوات مكتبية كامل المخزون ومكتبة للاستعارة تركز على العافية وترتبط بمواقع الويب القيادية التي ينصح بها حول إدارة المرض واستراتيجيات العافية.
- مركز لياقة متكامل المواصفات ومنتجع يدعم مرضى تأهيل القلب والعظام، والعامة أيضاً.
- ممرضات وممرضون لتصميم الصحة ممن تتوقف أدوارهم على مساعدة المستهلكين لابتكار خطة صحية شخصية، ومن ثم تقديم الإرشاد والمساعدة.
- قاعدة بيانات للزوار (نظيرة لقاعدة بيانات المرضى النموذجية) والتي تحتفظ بمعلومات عن الأفراد وذلك بناء على المعلومات التي يختار الأشخاص الإدلاء بها، والتي تتضمن تفاصيل عن الأنشطة والعادات المفيدة لأعمارهم، وأوزانهم، ووضعهم الجسدي، إضافة إلى الأنشطة التي تحتمل الإضرار بهم.
- أجهزة كمبيوتر خاصة في المنتجع والمركز الصحي تمكن من تنزيل المعلومات الطبية والشخصية التي تخص الزبون لأجل المساعدة على ابتكار برنامج لياقة شخصي.
- محاضرات، وندوات، ومناسبات اجتماعية عدة تتعلق بالصحة والعافية وتتضمن كل شيء بدءا من التعايش مع داء السكر إلى مبادئ فنغ شوي Feng Shui (وللمصادفة، فإن تصميم المبنى يتناسق مع الفنغ شوي).
- توفر فحوصات الماموغرام وضغط الدم بدون الحاجة لموعد مسبق.
- استخدام البيجر الصامت لكي يتمكن العملاء من انتظار المواعيد أو نتائج الفحوصات في الردهة أو الحدائق أو المطعم أو مركز

اللياقة، بدلاً من البقاء في الأماكن المحددة للانتظار، مهما بدت مريحة.

- تعليم الموظفين السلوكيات التي تتراوح من تغيير ارتفاع الصوت وصولاً إلى الإيماءات، والتي صممت لكي تدعم الفكرة الرئيسية للتجربة.

تم اتخاذ القرار لدى نويلستاون بتصميم وإدارة التجارب التي ترتبط بالمرضى على مستويات عدة وتخدم احتياجاتهم بطرق عدة. كان تنفيذ التجربة الناتج عنصراً جوهرياً في تخطيط وتطوير المرفق، وقد استمر في تقديم خدماته كطبعة زرقاء عاملة.

يؤكد ربط المقاييس بالفكرة الرئيسية على أن القياسات تعتبر مناسبة للمحك الذي لا غنى عنه والمرتبط بالعناصر العاطفية إضافة إلى العقلانية للتجربة التي يتم تقديمها.

ولأجل بناء قاعدة طويلة الأمد للتطور والتحسين باستمرار، عمل المركز على تطوير حزمة من مقاييس التجربة Experience Metrics والتي تركز على كيفية شعور الزبائن حيال أنفسهم خلال التجربة، بالإضافة إلى كيفية شعورهم حيال الأشخاص والخدمات التي يتفاعلون معها. تقدّر هذه المقاييس مدى فعالية تسهيل الفكرة الرئيسية. ويؤكد ربط المقاييس بالفكرة الرئيسية على أن القياسات مرتبطة بالمحك العاطفي الذي لا غنى عنه والذي قاد التصميم والتنفيذ.

ثقافة تقودها التجربة

يعتبر تطور القياس والتعلم جزءاً هاماً من صيانة وتعزيز قيمة

تجربة الزبون. بالنسبة لدويلستاون، فإن بارومترات الزبون لا تأخذ في التصاعد فقط بينما يثبت تصميم التجربة قيمته، ولكن يضاف إلى ذلك أن المعلومات بما تنضوي عليه من هذه الجهود آخذة في التعمق. بعد ستة أشهر فقط، أظهرت قياسات الأداء وقيم الفكرة الرئيسية لمركز الصحة والعافية، مقارنة بالتشغيل الكلي لدويلستاون فروقات ملحوظة.

- بلغت قياسات مدى إحساس المرضى بتفهم وضعهم 9.7 في المركز، مقارنة بـ 9.0 لمستشفى دويلستاون عموماً.
- بلغت قياسات مدى إحساس المرضى بالتقوية 8.6 في المركز، مقارنة بـ 7.8 عموماً.
- بلغت قياسات مدى إحساس المرضى بالتجدد 8.2 في المركز، مقارنة بـ 7.7 عموماً.

بناء على المعايير الوطنية، فإن إجمالي علامات الرضا ممتازة. والأهم من ذلك، أن عوائد مركز الصحة والعافية تظهر فرقاً هاماً طبقاً للإحصائيات والذي يدركه بوضوح زبائن مجمع دويلستاون بكامله. سوف يستمر المركز بدراسة الأهمية الطويلة المدى للتجربة المميزة وعلاقتها بنتائج الزبائن.

فيما وراء ذلك، فقد قدمت عملية الاستمرار في السبر والتشذيب نصيبها من المفاجآت. حين تم توضيح الفكرة الرئيسية للمرة الأولى، قدم الأشخاص القائمون بالجهود افتراضات حول ما ستعنيه المصطلحات للمرضى وعائلاتهم. وفي عدد من الحالات، فقد أدى التعليم الإضافي إلى تشذيب بعض تلك المفاهيم أو إلى إضافة ظلال دقيقة تم دمجها في النظام.

وعلى سبيل المثال، فقد توصل البحث إلى قرابة دزينة من المشاعر المساندة التي ترتبط بقيمة الفكرة الأساسية المتعلقة بكون المرء مفهوماً – وأحياناً بطرق غير متوقعة. كانت التوقعات الأصلية بأن الاستماع إلى المرء يمكن أن يكون عنصراً هاماً لكون المرء مفهوما. ولكنها ليست كذلك. وعوضاً عنها، أوضحت استجابات المرضى بأن الاستماع إلى المرء أمر مفترض، أما ما يرتفع بمشاعر المرء بأنه مفهوم لأجل بناء أفضلية حقيقية فهو الحصول على فرصة لمناقشة نتائج العناية الصحية من خلال مصطلحات تحمل معاني والتوصل إلى خطة عناية شخصية. وبكلمات أخرى، فإن الاستماع مجرد أساس، وسلعة. بينما يأتي المردود الحقيقي من الاستماع بهدف تطوير استجابات شخصية.

وبصورة مشابهة، استنتجت الفرق أصلاً بأن تقديم إحساس "بالخصوصية" للمرضى سيكون جزءاً هاماً من قيمة الفكرة الرئيسية بالشعور "بالتجدد". ومع ذلك، اتضح بأن الخصوصية أكثر من مجرد رهان. كانت أعلى علاقة متبادلة أثبتها البحث هي التفاؤل. كان الأشخاص يرغبون في الشعور بأن باستطاعتهم عمل شيء ما لتحسين صحتهم. كان الشعور الجيد حسناً بكل تأكيد، ولكن احتمال تحقيق نتائج فعلية هو الذي أحدث التأثير الحقيقي على نموذج الأفضلية.

ابدأ من النهاية التي تود الوصول إليها

إن هذا التركيز المكثف على الفكرة الرئيسية كالتركيز الرئيسي للتجربة يخدم كالجيروسكوب (أداة لحفظ التوازن) في التعزيز المستمر لروابط المركز العاطفية مع المرضى والعائلات. وقد قامت

الفكرة الرئيسية بتوفير محتوى غير اعتيادي لتقييم فعالية تجربة دويلستاون وللموازنة بين جميع العناصر المتضمنة. كما أنها تخدم كفلتر موجود باستمرار لكل ما يقوم به المركز، بدءاً من الجهود الترويجية وابتكار البرامج الخاصة وصولاً إلى مواقع الكراسي والطاولات.

لا وجود لدليل منفرد سحري المفعول بالنسبة لتجربة مميزة بإمكانه أن يكون مفضلاً من قبل الزبائن كلهم مقارنة بجميع البدائل الأخرى. بدلاً من ذلك، تتبع الفائدة الحقيقية من الإشراف على مستويات الدلائل في التصميم المدمج لدعم الفكرة الرئيسية للتجربة. يعلم الجميع - كما يتم تذكيرهم باستمرار من خلال جهود المؤسسة للتعليم والتواصل - بأن التأثير المتراكم للمشاعر التي يصطحبها الزبون معه هو الذي سيملأ مستقبل دويلستاون بالطاقة ويعيد إليه الحيوية.

يلخص روبرت باور، وهو المدير المالي العام، الأمر بقوله: "أعرف بأننا نجحنا، عندما يقول أشخاص بعد تجربة DHWC "لم أرَ أبداً شيئاً كهذا من قبل". فهذه هي الطريقة لكي نعرف بأننا أحدثنا فارقاً في صحة وعافية المجتمع"[2].

أين يقع التضارب؟

يمكن للإشراف أن يساعد على طفو التضارب والانحيازات الخاطئة في مستويات عدة أو أماكن مختلفة من أية مؤسسة. إن أكثر الأماكن المألوفة للقيام ببحث جاد:

- الانحياز الخاطئ العالمي: يمكن حدوث التضارب مع احتياجات ورغبات الزبون في التفكير الاستراتيجي العالمي، والذي يتمثل في سبب وجود الشركة أو بيان المهمة أو الرؤية أو بيان القيم.

ويجب أن تكون جميع هذه الأدوات الاستراتيجية الهامة على انحياز مع بعضها بعضاً ومع قيمة تجربة الزبون[13].

- الانحياز الخاطئ بين القواعد: يحدث الكثير من التضارب عندما تفقد قاعدة أو مجال في الشركة التواصل مع الزبون ولا تفكر بعودة الزبون. تمضي العديد من برامج إدارة علاقات الزبون خارج المسار المطلوب لأنه لم يتم انحيازها مع التكنولوجيا وما يمكن للتكنولوجيا أن تمكن الشركة من القيام به لأجل الزبون. والأسوأ من ذلك، أن ما يمثل قيمة حقيقية بالنسبة للزبون لم يتم انحيازه مع الإمكانات التكنولوجية[14].
- الانحياز الخاطئ داخل القسم: في أحيان كثيرة، ترسل المجهودات المضاعفة داخل الأقسام المختلفة للمؤسسة إشارات متضاربة لكلا الزبائن والموظفين. ويحدث ذلك تضارباً. هل

(13)أتذكر رؤية بيان مهمة لمستشفى حددت أهدافه "تزويد المجتمع بعناية طبية عالمية المستوى" ولكنني لم أتمكن من التوصل لتحديد واضح لمعنى "عناية عالمية المستوى" من أي من الإداريين التنفيذيين. وما شكل مفاجأة أكبر كان مدى الأسئلة التي تلقيتها من قبل الأشخاص في المؤسسة عندما سألتهم عن رأيهم فيما يود الزبون أن يشعر به بعد زيارة المستشفى. لم تتطابق أي من إجابات المدراء التنفيذيين السبعة الذين سألتهم. فلا عجب من وجود انحياز خاطئ وتضارب.

(14)على سبيل المثال، فإن بعض المؤسسات المسلحة بتكنولوجيا CRM أصبحت تقودها مناسبات الحياة، نظراً لاعتقادهم بأنهم بذلك يقيمون علاقة معي. فأنا أعاني الآن من علاقات عيد مولدي – حيث أتلقى عروضات عديدة في وقت عيد مولدي في شهر أكتوبر/تشرين الأول من قبل المطاعم وشركات التأمين. إن عروضات أعياد المولد هذه والتي أصبحت سلعة لا تعتبر روتينية وميكانيكية فقط، وإنما تتسبب بقلق حقيقي وضغوطات. وأصبح من الواجب علي الآن أن ألتقط هدية من الحلوى المجانية أو تأجيل دفع قرض أو ما شابه.

تلقيت يوماً عرضين من قبل شركة بطاقات اعتماد واحدة بدا لك بأنهما متضاربان أو هل أخبرك بائع بأمر ما، ثم برز لك مندوب خدمة الزبون بمنظور مختلف؟ من الواضح، بأنه لا يوجد من يقوم من الداخل بالإشراف ليتأكد بأن الجميع يعملون على موجة واحدة.

- الانحياز الخاطئ للبرنامج: هنالك عدد لا يحصى من برامج الشركات التي تبث إشارات متضاربة داخل الشركة الواحدة. يمكن لمثل هذه الإشارات المتضاربة أن تؤدي إلى قلق بالنسبة للموظفين ولن تؤثر في النهاية على تجربة الزبون. أدركت شركة كبرى لتأجير السيارات أن هناك فارقاً كبيراً بين حث الزبائن على شراء تأمين إضافي أو سيارات أكبر، مقارنة بالحس والاستجابة لاحتياجات الزبون وحثه على شراء تأمين إضافي وسيارات أكبر تصنيفاً ضمن ذلك المحتوى. نتج عن الارتقاء بالتصنيف المبني على ناتج محدد يقوده الزبون ثقة أكبر، وراحة بال، وظروف أقل تشنجاً – ولم تؤدّ فقط إلى زيادة فعالية التجربة، وإنما أيضاً عززت من شعور الزبون نحو المؤسسة.

يحدث عدم التواصل نتيجة للافتقار إلى الوضوح، والتواصل، والتفهم. وجدت المؤسسات التي قد تعلمت تفعيل التجارب كعرض للقيمة بأن الإشراف على تلك القيمة اتفاق مستمر.

القيام بالدور

إن الحدث الهام الذي يمثل مرحلة الانتقال من تنفيذ التجربة إلى الإشراف على التجربة عادة ما يتواجد في التطور بطريقة تفكير الأشخاص العاملين في المؤسسة بما يقومون به. إن تصورهم

لأنفسهم كمشرفين على ابتكار قيمة للزبون خلال أدائهم يمثـل نقلـة تحويلية هامة في أذهانهم. وعند هذه النقطة بالذات، يمكنك أن تدرك أمراً. وفي الحقيقة، فإن الأشخاص في مؤسسـتك، وخاصـة ممـن يتعاملون مع الزبائن، هم الذين يمتلكون حقاً ابتكار التجربـة. ولكـن عليك أن تكون مستعداً لئلا تلين نحو ما تـأتي بـه مؤسسـتك مـن وضوح، وتركيز، والتزام لتجربة الزبون.

تكمن الخطوة الهامة في الارتقاء من السلعة، والمنتج، والخدمة نحو عرض تجريبي للقيمة في مساعدة الأشخاص على تفهم وإيمـان حقيقي بأن الأدوار التي يلعبونها في تجربة الزبـون تحمـل أهميـة مماثلة للمظاهر الوظيفية لما يقومون به. يجب تشـجيعهم باسـتمرار على الإيفاء بأدوارهم الحاسمة ضمن محيط ابتكار قيمة للزبائن.

الاعتبارات الطويلة المدى (على المدى الطويل)

يعتبر الإبقاء على حدة الأدلة وتركيزها مظهـراً إضـافياً مـن مظاهر الإشراف. يلاحظ من يحاول أن يقوم بتحليل الفكاهة حقيقـة جوهرية وحاسمة: إن الجزء الهام الذي يجعل الأمر مضـحكاً هـو عنصر المفاجأة. وحينما تسمع النكتة للمرة الثانية، فلن يكون وقعهـا مماثلاً، أليس كذلك؟ ربما ستأتي لك الفكاهة في الموقـف بابتسـامة، ولكنك تعرف مسبقاً الجملة المثيرة للضحك، ولذلك لن تكون النتيجـة قوية كالمرة الأولى.

يثير ذلك سؤالاً يمثل تحدياً ولكنه ذو صلة بالموضوع: هل تفقد الأدلة فعاليتها بمرور الزمن؟ هل تبلى بحد ذاتها؟ ربما يحدث ذلـك بالنسبة لبعضها. إن ما يجعل الأدلة تحرز نجاحاً هو الـتفهم الكامـل للقيمة التي يتم ابتكارها في التجربة الكاملة وأثر الأدلة على التـأثير المتراكم. بمرور الزمن، ربما تلاحظ نوعاً من تآكل أو كشـط فـي

التجربة. ولكن بتحول غير الاعتيادي ليصبح اعتيادياً، يمكن للزبائن بالفعل البدء في اعتبار الدليل المقدم أو تعنقد الأدلة أمراً محتماً.

ومع ذلك، يمكنك في بعض الحالات أن تجد طرقاً لشحذ حافة جديدة على أدلة تظهر باهتة بمرور الزمن، تماماً كما تفعل عندما تحرك مؤشر الراديو بدقة لتستمع إلى المحطة بوضوح أو لدى إلغاء تجزئة القرص الصلب لتساعد الكمبيوتر على العمل بوتيرة أسرع. وفي مراحل أخرى، يمكن لزبائنك - كشركاء في ابتكار القيمة، أن يساهموا في إرشادك للصعود بمقياس القيم نحو أدلة جديدة. إذا لم تعمل باستمرار على التقييم والمراقبة، يمكن للأمور أن تتداعى بلا أدنى معرفة من قبلك.

فعلى سبيل المثال، منذ عشر سنوات، كان التعامل التجاري عبر موقع للوب جديداً نسبياً. أمّا اليوم، فإنه يعتبر مألوفاً بالنسبة للعديد من الزبائن، وبالنسبة لآخرين يعتبر بمثابة أرض غير مكتشفة. وبالتالي، ربما يتعامل الزبائن الذين يزورون لأول مرة موقع الوب بطريقة إيجابية نحو أدلة معينة أكثر من الزبائن الذين يزورونه باستمرار. ومن خلال جهودك في المراقبة المستمرة، تحتاج إلى أن تتعلم كيف تجرب المجموعات الفرعية من الزبائن هذه الأدلة، ومن ثم تعمل على أن تتكيف تشكيلات الأدلة مع موقعك تبعاً لذلك.

عندما تنظر إلى المؤسسات التي كانت تمتلك دفعاً واضحاً ثم خسرته بمضي الوقت - كهوارد جونسن، ودنكن دونتس، ومكدونالد، وحتى ديزني - فستجد بأنه كثيراً ما ترجع أسباب الانحدار إلى عدم مراقبة التجارب وأدلة التجارب التي كانوا يقدمونها ضمن محيط الأجواء المتغيرة واحتياجات الزبون. وفي الواقع، فإنهم ما كانوا مشرفين فعّالين لعرض قيمة التجربة التابعة لهم. وعندما بدأت

الظروف تتغير – وأصبحت الفرضيات القديمة والمريحة عرضة لبعض الشك – لم يشعروا بالتغيير الحاصل وبالتالي لم يقوموا بالتحرك في الوقت المناسب لإعادة انحياز روابطهم التجريبية إلى التوقعات الجديدة والأكثر شيوعاً.

وللسبب نفسه، فإن تحديث التركيز على الزبون وتجديد تجربة الزبون ينشّط الأسماء القديمة ويضفي عليها بريقاً جديداً. كرسبي كريم، والتي تعتبر اليوم قائدة للخطى، فترت همتها في المنافسة لسنوات عديدة – تم إنشاء الشركة عام 1937! وكذلك الأمر بالنسبة لهارلي – ديفيدسون، والتي احتفلت مؤخراً بالذكرى السنوية المائة على إنشائها بتدفق لم تتخيله منذ عشرين عاماً.

وأخيراً، فإنه من المهم ملاحظة الفارق الهام بين الإشراف وخليط اليخنة. ففي قدر طهو اليخنة، يتم طهو جميع المقادير معاً، مما يفقدها نكهتها المنفردة. ويمكن للناتج أن يكون تعاونياً حقاً – فيتشكل تركيبة مرضية من أجزاء متفاوتة. ولكن إذا كان الزبائن لديك يتطلعون إلى نكهة أكثر تميزاً، فلن يسعدوا بالوصفة الموجودة لديك.

لا يجب أن يقودك أي شيء في هذا النقاش إلى الاعتقاد بأنك تحتاج إلى تسوية لتفردك باسم نوع من المعيار الممزوج. فهنالك فارق هام بين نموذج للخدمة ونموذج للتجربة. وليس من الواجب أن يكون لكل تجربة وجه بشوش وموقف سعيد – ففي الخدمة، يعتبر تجانس التجربة مجازفة أصلية.

تعني إدارة التجربة تفهم الأساسات العاطفية والمظاهر السيكولوجية للتجربة وعلاقة الأشخاص بها. ربما لا يوجد مثال على هذا المعتقد أبسط من أحد المطاعم المفضلة لدي ولكنه جوهري.

ففي بوسطن، يمتلك درغان بارك Durgan Park في كوينسي ماركت Quincy Market زبائن مخلصين جداً. وعلى الرغم أنه بالنسبة لمن يرتاده لأول مرة، يمكن أن تكون التجربة التي يقدموها مربكة تقريباً لأنها تقلب كل أصول حسن الضيافة والمفاهيم النموذجية لخدمة الزبون رأساً على عقب. تأتي استجابة درغان بارك، من قبل موظفين لم يتدربوا على رسم ابتسامة على وجوههم ومحاولة افتعال ألفة مزيفة. وفي الواقع، فإنهم سيقومون على الأغلب بتحقيرك.

هذا صحيح، يقومون بإهانتك. وقد تم وصف طريقة المطعم الفريدة في التعامل مع الزبائن بصفات عدة كحادة، لاذعة، فظة وحتى مقرفة – ومن المحتمل أن تكون استجابة درغان بارك كالتالي "ماذا يهمك في الأمر" ويضاف إلى ذلك، فإن الروابط التي تم ابتكارها تبدو حقيقية، وأصلية، وبمعنى مستغرب، مسلية. وفي الحقيقة فإن هذا المطعم مستمر الوجود – ومنذ حرب الثورة. ويتم الإعلان عنه على أنه المطعم الذي ارتاده جد جدك.

عمل العم بيو – هل تتذكر – مع A&P – والتي كانت يوماً شركة عظيمة تدعى Atlantic & Pacific Tea Company – لأكثر من 35 عاماً. وأحب تلك الشركة بشعور ممزوج بالفخر غالبية تلك الأعوام. ولكنه في النهاية كرهها تقريباً. وهذه قصة مألوفة لشركة امتلكت الاحترام يوماً ثم أصبحت راكدة، حيث تلغي بالدماء الجديدة وتلقي بالقديمة – كتنظيف عام للمنزل – بما فيها التخلص من المجددين، ومن يركبون المخاطر ومن يفضلون التعامل مع الزبائن على البقاء في اجتماع مكرهين مع أصحاب البذلات.

بعد أن كرّس حياته لأجل A&P، اختار العم بيو أن يتقاعد

مبكراً، حيث إنه لم يتناسب مع التفكير الجديد (أو ما اعتبر كذلك) في ذلك الوقت. لقد ضاق ذرعه تماماً بالفوضى السياسية. ولذلك فضّل أن يترك اللعبة.

كان اليوم المحدد لمقابلة التقاعد بالنسبة له يوماً أسودَ، حيث اصطحبته، وقمت بقيادة السيارة من بروفيدنس، في رود آيلند، وصولاً إلى المكتب الإقليمي في بوسطن. لم يؤدِّ شيء مما حصل أثناء الجلسة في مكاتب الشركة إلى إضفاء ولو القليل من البهجة عليه. وفي طريقة إلى خارج المكاتب، رأى مديراً آخر، ممن قام هو بتدريبه ومساعدته على الارتقاء في مهنته، وأتذكر قوله، "وودي، لا تتوقع منهم شيئاً. إنهم يفضلون أن يبصقوا على قبرك من أن يضعوا عليه الأزهار".

لقد ذهب العم بيو بمزاج مريع، ويحتاج بشدة إلى من يبهجه. ولكن بحلول موعد الغداء، لم يفكر بالذهاب إلا إلى مكان واحد. درغان بارك.

ولذلك ذهبنا لتناول طعام الغداء. كان يوماً وحدثاً لا يمكن أن أنساه أبداً، وانطبع في ذهني للأبد. حسناً، من المؤكد بأنك تفكر، بأنهم أدركوا مدى حزنه ولطفوا من أسلوبهم ليخففوا عنه. أبداً. فقد سخروا من ربطة عنقه. واستهزأوا بطريقة استعماله لمنديل المائدة. وكان أسلوب النادل الجاف دليلاً يمثل سمة مميزة لدرغان بارك.

وقد رفعت من معنوياته. كان لا زال هناك أمر تجريبي ثابت ويمكن الاعتماد عليه في العالم. لقد اضطر لأن يكبت مشاعره طوال فترة جلوسه في مقابلة الرحيل، وهو يعرف بأن الأشخاص القائمين الآن على إدارة الشركة التي قدم لها الكثير لا يكنون له الاحترام ناهيك عن الولاء. بدا بأن حياته العملية كلها قد انتهت، وبأقصى

المرارة. كان وجوده في دكان بارك إطلاق هائل لمشاعره، حيث يتفوه الأشخاص بما يريدون، ولا يكبتون شيئاً.

الإشراف على القيمة الحقيقية

والآن من الواضح، بأنه لو حاول بيركنز، وبيكرز سكوير، ودينيز أو أيّ من سلاسل المطاعم المألوفة تقليد ما يفعله درغان بارك، فسيجد أغلبية الأشخاص تلك التجربة المتحولة مزعجة بأفضل الأحوال (وربما يكون ذلك مغرياً للبعض ليبحثوا عن محام). إن النسخ الذي يخلو من التفكير ليس هو المقصد. يشكل الثبات، والصدق، والأصالة الجوهر الحقيقي لابتكار قيمة التجربة.

المراجع

1. Press Ganey Associates, Inc., 404 Columbia Place, South Bend, IN 46601.
2. Robert Bauer, Personal communication (November 2002).

الخاتمة

أصبحت تمتلك الأدلة الآن، فاستمر بذلك

إن معرفة إدارة التجربة ونظام إدارة التجربة يعمل على التحويل حقاً. فحينما تمتلك أدلة قواعد ومهارات التجربة، فلن تجرب أية تجربة أبداً بطريقة مماثلة لما سبق. لأنك سوف تراها، وتسمعها، وتشمها، وتلمسها، وتتأثر بها بإدراك أكثر حدة وحداثة.

خلال العقود التي أمضيتها وأنا أعمل من خلال مفهوم إدارة التجارب، حدثت أمور كثيرة عملت على تطوير النظرية والتطبيق. ولكنه من الواضح تماماً بأن تلك هي البداية فقط. وأنا على اقتناع بأننا ندخل عصراً جديداً. والذي ستستمر فيه اتساع مهارات وأدوات إدارة التجربة إلى أبعد مما وصلنا إليه اليوم، وسيصبح تطبيق إدارة قيمة التجربة أكثر تفعيلاً بالكامل.

سوف يتطلب هذا العصر الجديد تحكماً أكثر شمولية، والتزاماً، وحساسية: سوف يحتاج التوظيف، والتعليم، والتدريب، والتسويق، وتصميم المرافق، والحوافز، والقياس، والتواصل إلى الانحياز والتنسيق لكي تعمل على توصيل أعمق احتياجات ورغبات لدى

الزبون.يتوقع الزبائن أن تفي الشركات بتوقعاتهم في كل مرة. يجب على التجارب أن تعكس وتعزز من القيمة بالنسبة للزبائن من خلال الإنترنت أو التلفون أو المتجر أو المكتب أو شخصياً. وإذا فشلت، سيتزايد احتمال الارتداد بصورة هامة. وبدون وجود للولاء والتأييد على المدى الطويل، لن يكون هناك ربح أو قابلية للنمو على المدى الطويل. وبالتالي لا وجود لمستقبل.

الوقت يبدأ (منذ) الآن

إذا كنت قد قررت مواجهة تحديات - ومتابعة الفرص - تفعيل التجربة كعرض للقيمة، فليس هنالك أفضل من الوقت الحاضر للبدء. بكل ما في الكلمة من معنى، يبدأ الجميع من المدراء العامين التنفيذيين ومدراء التجربة العامين ووصولاً إلى مدراء الأقسام وقادة الفرق بمصارعة المواضيع المعتادة التي تدور حول تجربة الزبون كعرض للقيمة. وفي الشركات الصغيرة تماماً كالمتعددة الجنسيات، فإن الخطوات التجريبية (المؤقتة) الأولى نحو إدارة منتظمة لتجارب الزبون يتم التفكّر فيها، واتخاذها، وتقييمها، واعتبارها لا تقدر بثمن.

بتفكير أعمق، أعتقد بأنك سوف توافقني الرأي بأن العالم قد تغير بالفعل. حيث تتوفر الآن منتجات وخدمات أكثر من أي وقت مضى. ونشأ أكثر من محيط متعدد القنوات. كما أن التقدم التكنولوجي لم يسبق له مثيل. وتضع الأسواق العالمية القواعد. يتحد كل هذا - وغيره - ليصعّد من توقعات الزبون في وقت يقول فيه الزبائن بأنهم أقل من سعداء بالمعاملة التي يتلقونها. وتقول أعداد متزايدة منهم بأنهم يشعرون بانعدام تام للتواصل مع العلامات التجارية والشركات التي يتعاملون معها.

تعتبر التجربة بمثابة مساحة مشتركة للوصول إليهم عبرها.

إذا كنت أنت المدير التنفيذي العام أو نائب الرئيس أو رئيس القسم أو المدير، أتمنى أنك لا تدرك فقط وبكل بساطة بأن زبائنك يجربون أعداداً لا تحصى من الأدلة التي تؤثر في القيمة الكلية التي يرفقونها بشركتك، وإنما أن تلاحظ أيضاً الحاجة إلى القيام بشيء للبدء في إدارة هذه الأدلة بكل نشاط. تعتبر إدارة الأدلة المنتظمة أساسية بالنسبة لمستقبلك. ويمكن للشركات التي تفتقر إليها أن تفنى، والتي تمتلكها تزدهر.

قياس الأمور غير الملموسة

إنه من الطبيعي بالنسبة للإداريين أن يشعروا بالقلق حول كيفية قيامهم بقياس العائد من مبادرات التجربة نظراً لما تبدو عليه من ضعف وبعد عن الملموس. وفي الواقع، يقدم التركيز على التجربة فرصة لرؤية العلاقات المتبادلة الهامة والمهملة في الغالب والتي يمكن أن يكون لها عواقب عميقة جداً على النتيجة النهائية. يستند هذا الأمر على العلاقة بين السبب والنتيجة (التأثير).

سوف يقوم المدراء التنفيذيون العامون والإدارة بإنفاق المال في الأوقات الصعبة ليعرفوا مواطن التقصير لديهم في توصيل تجربة قيمة الزبون ويمكنهم خلال العملية أن يقوموا بطريقة ما بتقييد قدرتهم على التصرف حيالها. وسيتم إنفاق الملايين من الدولارات على الكمبيوترات وأنظمتها بهدف إدارة علاقة الزبون بدون القيام بتعريف أو ابتكار للنظام الذي يدير التجارب التي تشكل الأساس الحقيقي للعلاقة. هنالك ميل أكبر لإنفاق الأموال على التكنولوجيا لأنها ملموسة أكثر.

تبنى غالبية القياسات اليوم على التأثيرات – سلوك الزبون، القـــدرة على الاحتفاظ معدل كميات الشراء، معدلات تكرار الشـــكاوى، تغيـــر مبيعات الوحدة، والربحية، وما إلى ذلك. تقدم إدارة التجربـــة الفرصـــة لتفهم علاقة قياسات "التأثير" هذه بالمقاييس الجديدة التي توجهها التجربـــة والمرتكزة حول "الأسباب" – وهي المشاعر التي تبتكرها أدلة التجربـــة، وإدراك الزبون المرتبط بالفكرة الرئيسية للتجربـــة (الإطـــار العـــاطفي النهائي) وللدرجة الناتجة من الالتزام والتأييـــد. إن جـــوهر نظـــام إدارة التجربة مبني حول إدارة جميع عناصر التجربة – الأسباب – لابتكـــار "التأثيرات" التي يتم التعبير عنها من خلال الفكرة الرئيسية التـــي تـــربط الزبائن بالعلامة التجارية أو تجربة الشركة.

تقدم إدارة التجربة الوسيلة التي تمكن عملك التجاري من ابتكار أكبر لقيمة ذات معنى لزبائنك، وذلك عبر الإيفاء بكل من احتياجاتهم الوظيفية والعاطفية بطريقة تشعرهم بما يرغبون به من مشاعر حيال أنفسهم. إن امتلاك مشاعر جيدة حول تلك التجربة، يقود بدوره إلـــى امتلاك مشاعر جيدة حول العلامة التجارية أو الشركة، مما يقوي من الروابط التي يمكن أن يبنى عليها النجـــاح التنافســـي والتـــي ربمـــا يستحيل بدونها. إن الأمر كله متعلق بمشاعر الزبائن.

يجب أن تمتلك القيادة قدرة على حث اللعبة لكي ترسّـــخ نظـــام إدارة التجربة. وبمجرد أن تصبح في موضعها الصحيح، يجـــب أن تكون أكبر من فرد وأن تتمكن من المضـــي باستمرار. عـــرف هـــذا الأمر الإخوة مايو Mayo، وري كـــروك، وآل مـــاريوت، وولـــت ديزني، ولا يزال تراثهم حتى يومنا هذا.

ولذلك الشغف أمثال عدة بما يمتلكه من قناعات حـــول معاملـــة الآخرين.

(في) خدمة المشاعر

على بعد 90 دقيقة من جنوب غرب واشنطن، يوجد مطعم مشهور عالمياً يوضح القوة الكامنة للتجربة. تم تأسيس ذا إن The Inn في لتل واشنطن من واشنطن، بولاية فرجينيا عام 1987 من قبل باترك أوكونيل وربنهارت لنش. وقد فاز على مدى 25 عاماً الماضية بكل الجوائز الممكنة تقريباً. ويوجد اسمه بانتظام على لائحة أول عشرة مطاعم في أميركا. ويتسابق الأشخاص للحصول على حجز في غرفه الأربع عشرة.

ليس ذلك من قبيل الصدف. تحتل تجربة الزبون، وخاصة احتياجات الزبون العاطفية، قمة اهتماماته. يتم تدريب الكادر القائم على خدمة الزبائن لمدة عام قبل البدء بالعمل الفعلي، كما يمر بامتحانات صارمة كامتحانات سائقي التاكسي في لندن الذين يتمتعون بشهرة مهنية. ولا يبدأ أي نادل جديد بالعمل حتى يخضع من قبل نادل متمرس لامتحان يضم جميع الأسئلة التي يمكن تخيلها - من ديكور، ومقادير، وتاريخ المطعم، وكل ما يمكن لتجربتهم أن تعطيهم من معلومات تتعلق باهتمامات الزبون.

منذ حوالى عشرة أعوام، قامت دونا ريس بنقد المطعم لقسم ساندي فليفر من مجلة فرجينيان بايلوت Virginian Pilot's Sunday Flavor. وكتبت "لا تكمن المقادير السرية في عشبة ما وإنما في السلوك". "وكما يتكلم تلميذ سابق في الحديث والدراما بكل دقة وثقة، يصف أوكونيل تناول الطعام الراقي بأنه تجديد لعالم آخذ في الاعتلال. حيث يقدم هو ولينش من خلال مطبخهما المتفوق وغرفهما الغنية تجربة شافية للأشخاص الذين يشعرون بالحرمان نظراً لتداعي الثقافة".

تنتقل بك المطاعم بعيداً عن الحياة اليومية"، كما استمرت بقولها مقتبسة من اعتقاد أوكونيل كالتالي "يمكنك أن تعيد إقامة رابطة نفسية. نحن هنا لنحتفي بما يحيط بك من الجمال والحياة... وينبغي أن تترك المكان حاملاً معك شعوراً بالتجدد، لا بالشبع فقط"[1].

هل هذه أخبار البارحة؟ ليس بالنسبة لسماننا براون من ترافل تشانل Travel Channel والتي أخبرت المشاهدين في أغسطس/آب عام 2003 "لقد سمعتم الكثير مما قيل عن ذا إن ومن واجبي القول بأنه غير صحيح، وإنما أفضل من ذلك! لقد فكر مالكوه بكل شيء ليجعلوا من فترة وجودك فيه راحة تحولك عن العالم الخارجي. حتى إن رنين الهاتف كان لطيفاً وهادئاً لئلا يصرفك عن أرض الأحلام التي نقلك إليها هذا المكان"[2].

إن التجربة بكاملها مهيئة لما يرغب به الأشخاص من مشاعر – وتتم مراقبتها وقياسها للتأكد من استمرارها في ذلك. "يعتقد أوكونيل بأن الأشخاص لن يتأثروا بما تعرفه أو يمكنك أن تقدمه إلى أن يروا الاهتمام نابع منك"، كما ذكر تال راز في مقالة كتبها لمجلة إنك Inc. Magazine في عام 2003. "ولا يمكنك أن تهتم حقاً بأية طريقة ذات معنى ما لم تمتلك بعضاً من البصيرة بما يشعر به الأشخاص ولماذا"[3].

إن أحد المقاييس الأساسية لدى ذا إن هو "تصنيف المزاج". فحينما تصل مجموعة جديدة من الأشخاص إلى صالة الطعام، يحدد رئيس الصالة رقماً يخصهم يتراوح بين واحد وعشرة، وهو عبارة عن تقييم لما تبدو عليه حالة الزبائن الذهنية (ويدل رقم سبعة أو أقل على الاستياء أو عدم السعادة). يمكن لكادر العاملين كله أن يرى ذلك فيتعامل على أساسه لأن تصنيف المزاج تتم طباعته على كمبيوتر،

كما يكتب على طلب الطعام، ويوضع في المطبخ. مهما يكن الظرف، فإن هدف أوكونور واضح تماماً: "يجب ألا يغادر أي شخص حاملاً معه شعوراً يقدر بأقل من تسعة".

وصولاً إلى ذلك الهدف، يتم منح كادر العاملين سلطات للقيام بكل ما هو مطلوب لرفع ذلك الرقم: كتقديم حلوى إضافية أو جولة في أرجاء المطبخ، وحتى زيارة من قبل أحد المالكين للطاولة التي يجلس إليها الزبون. "يعتبر إدراك أبعد حد خدمة ممتازة للزبون" وذلك من وجهة نظر أوكونيل و"بأنه إذا صادف الزوار أزمة سير خانقة في طريقهم للمكان أو كانوا واقعين وسط نقاش زوجي محتدم، فعلينا أن نعتبر بأن الأمر مشكلة تخصنا. وإلا كيف يمكننا أن نتأكد من مرورهم بتجربة مصقولة؟"[15].

الجودة لاتستدعي الإسراف

إن تاكو بل وبكل تأكيد ليس ذا إن في لتل واشنطن. ولكن هناك أمور مشتركة بينهما أكثر من خدمة الطعام. حيث يمتلك كل منهما وعياً حاداً بأهمية تجربة الزبون الكاملة وكيفية إدراك الزبائن للقيمة. وللسبب نفسه، فإن إميل برولبك، وهو رئيس تاكوبل والمدير العام للمفاهيم فيها – والذي يعود إليه الفضل طبقاً لوول ستريت Wall Street في قيادة انقلاب هام في الشركة – قد جعل من تجربة الزبون المركز

(15)كيف يشعر الزبائن؟ قمت بمسح لمقابلات وتعليقات عدة من قبل زبائن دائمين. وكان التعليق النموذجي الموجود على موقع الوب epinionon.com عام 2000 كالتالي "إن أسعاره فاحشة – ولكنه يستحقها. فهذا هو المطعم الوحيد الذي ارتدته حيث يمكنني أن أدفع $300 وأن أشعر بعد ذلك بأنني مرتاح حقاً".

الجوهري الذي يقود الشركة نحوه في المستقبل.

وتحت لواء بروليك، سارت تاكوبل بسرعة من كونها الأضعف إلى الأكثر صحية من سلاسل الطعام السريع المملوكة من قبل شركة براندز .Brands Inc ومركزها كنتاكي في لويسفيل (وكانت تعرف في السابق بمطاعم Tricon Global Brands، والتي أوجدتها شركة بيبسيكو عام 1997).

وفي عام 2000 تم تعيين بروليك بعد أن عمل مدة 12 عاماً مع وندين Wendy's كنائب أول لرئيس التخطيط لتسويق وأبحاث واستراتيجية المنتج الجديد، والذي قام بتفعيل خطة للعبة محفوفة بالمخاطر، والتي تستدعي إضافة عناصر باهظة - مصنّعة بمقادير أفضل - إلى قائمة الطعام لدى تاكوبل إضافة إلى العمل في تلك الأثناء على التوصل إلى مطاعم أنظف وأجمل شكلاً، وذلك لكي تدعم الارتقاء بالتجربة. إضافة إلى ذلك، فعلى الرغم من أنه لا يزال يتم توصيل الطعام المعد سابقاً إلى مطاعم تاكوبل البالغ عددها 6700 مطعم، فقد تم تركيب شوايات جديدة ثمن الواحدة منها 1450$ في كل أنحاء النظام أواخر عام 2002. وهي لن تقوم فقط بالإتاحة للمواقع تحضير ألوان الطعام الموجودة على القائمة الجديدة، وإنما ستتيح لتاكوبل بناء وعي بأن نكهة تحضير الطعام تعتبر جزءاً حيوياً من تجربة الزبون.

وقد أعطت هذه الخطوة ثمارها بسرعة: ففي الأشهر الثلاثة الأخيرة من عام 2001، بدأت مبيعات أكبر سلسلة للطعام المكسيكي في البلاد بالنهوض. وفي عام 2002 قفزت مبيعات متاجر الأطعمة - المماثلة لدى تاكوبل والتي مضى على افتتاحها 12 شهراً على الأقل بمقدار 7%. واستمرت المبيعات بالارتفاع في الربع الثالث من عام 2003 بمقدار 1.5%.

يعتقد بروليك، ومعه بام دوموند ومارك ولسن، وهم قياديو فريق تجربة زبون تاكوبل ذات العلامة التجارية، بأن تفعيل تجربة الزبون سترفع من المستوى بالنسبة للصناعة ككل، تماماً كما فعلت تاكوبل في الثمانينات من القرن الماضي، عندما قام مديرها التنفيذي العام في ذلك الوقت ويدعى جون مارتن بإعادة توجيه مجهودات الشركة - والصناعة بكاملها - نحو تسعير القيمة.

ويؤكد بروليك على أن "إدارة تجربة الزبون الكاملة تمثل القيمة الكاملة للعلامة التجارية التي يدركها الزبائن وتجعلهم يترددون باستمرار. وكلما ازداد فهمنا لذلك وتفعيلنا له، كلما ازدادت العوائد التي نقدمها لأصحاب العلاقة"[4].

الانتباه للتطورات في المستقبل (اليقظة لما يأتي به المستقبل من تطورات)

لدى عدد متزايد من المؤسسات، منها ما أتينا على ذكره في الفصول السابقة، ومنها ما ستنتبه لها في السنوات القادمة، فإن الجهود الواعدة لإدارة التجارب آخذة في البدء بالتكوين. وستؤدي الطرق التي تسير بها والنتائج التي تحققها إلى توفير مادة للنقاشات في المستقبل حول قوة التجربة كنقطة جوهرية لعرض قيمة العمل التجاري.

تعتبر شركة بلوكبستر .Blockbuster Inc واحدة من أهم الشركات القيادية في العالم في تقديم الأفلام والألعاب الترفيهية المنزلية وبعائدات سنوية تقدر بحوالى 6 مليون دولار ويبلغ عدد متاجرها 8500 تنتشر في الأميركتين، وأوروبا، وآسيا، وأستراليا. وقد التزمت بلوكبستر بتحديد، وتصميم، وتنفيذ نظام لإدارة التجربة

يبني ارتباطاً قوياً بالزبون عبر ابتكار رابطة عاطفية. وتتفهم بلوكبستر بأن مساهمتها في تجربة الزبائن بالبحث عن التسلية يمكن أن تساهم في تحسين حياة الزبائن. ويعتبر هذا هدفاً قوياً طبقاً للإدارة.

وبالمقارنة بالمؤسسات التي تحتاج إلى الصراع من أجل التوصل إلى دعم من الأعلى للأسفل، يقوم رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي العام جون أنتيوكو والأعضاء الكبار في الفريق الإداري[16] شخصياً بالإرشاد والانهماك النشط في تفعيل تجربة الزبون. حيث قام أنتيوكو، والذي بنى سمعته لدى سفن إلفن 7-Eleven، وسيركل كي Circle K، وتاكوبل، وبيرل فجن Pearle Vision، بالانضمام إلى بلوكبستر في عام 1997 وقاد الانقلاب المالي في الشركة، كما قدم العديد من المبادرات التسويقية والتشغيلية. وتم تحت قيادته الطرح الأول الناجح لأسهم الشركة للبيع IPO في أغسطس/آب عام 1999، واستمرت الزيادات في مبيعات المتجر لخمس سنوات على التوالي. وهو ملتزم بأن يجعل من تراثه لدى بلوكبستر تجربة تفرض نفسها وتحافظ على ارتباط الزبائن على المستوى العميق والعاطفي بطريقة لا يمكن لأي شخص آخر أن يفي بها.

وطبقاً لقول أنتيوكو "لا يعتبر هذا برنامجاً بل التزاماً بطريقة في التعامل التجاري، وبثقافة وتكريس لما يمثل قيمة بالنسبة للزبائن. لقد

(16)من البارزين منهم نايجل ترافيسن وهو الرئيس ومدير التشغيل العام، ومايك رومر، وهو نائب الرئيس التنفيذي ومدير العمليات العام لأميركا الشمالية، ونك شيبرد، وهو نائب الرئيس التنفيذي ومدير التسويق والسلع العام، والمدير التسويقي العام السابق جيم نوتارنيكولا، ونائب مدير التشغيل العام نيد ديكي ومدير تجربة الزبون جاك كيون، ويرافقهم فريق جوهر تجربة الزبون، والذين لعبوا أدواراً مميزة.

تم التقليل من تفعيل قيمة تجربة الزبون في عملنا التجاري، ولدينا الترخيص في المشاركة بالإشباع العاطفي للأعضاء التابعين لنا.

وسوف تقدم الفرصة، في حال احترامها بالكامل، مكاناً خاصاً لبلوكبستر في السوق وفي قلوب أعضائها وزبائنها لسنين عديدة قادمة"[5].

اتخاذ الخطوات (القيام بالخطوات العملية)

يقول مثل صيني قديم:

أنا أسمع وأنسى.

أنا أرى وأتذكر.

أنا أنجز وأفهم.

مهما تكن قد سمعت أو رأيت أو تذكرت ما يخص قيمة تجربة الزبون، فلن تجني عوائد نتيجة للوقت الذي تستثمره ما لم وإلى أن تقوم بالالتزام بعمل شيء فيما يختص به. وسيأتي من خلال الإنجاز مستوى من الفهم لا يمكن لأي كتاب أن يأمل بإحداثه. عليك أن تبدأ بإدارة التجارب، بفعالية وانتظام،، وستبدأ حينها حقاً بتفهمها عبر أكثر المصطلحات التي تحمل المعاني احتمالاً – وهي القيمة الحقيقية المبتكرة لأجل زبائنك وشركتك.

إن بعد النظر والرؤية المحيطة إزاء قصر النظر والرؤية المحدودة تميز جوهر تفعيل تجربة الزبون. بدءاً من هوارد جونسون وديزني إلى RBC، فإنه يجب عليك الآن أن تتمكن من تحديد عواقب إدارة وعدم إدارة تجارب الزبون. أظهر الرواد الأوائل قدرة على رؤية ما لا يراه الآخرون، واستعداداً لقبول التحديات التي تقدمها

إدارة التجربة. إن خطاهم آخذة في أن تصبح تراثاً أكثر اتساعاً.

وفي يومنا هذا، أجد بأنني أصرف أوقاتاً أقل في محاولة إقناع الأشخاص بأن عليهم محاولة إدارة القيمة المبتكرة من قبل التجربة وأوقاتاً أكثر في كيفية قيامهم بذلك. يعتبر الحصول على الأدلة الإدارية هو الخطوة الأولى الحاسمة. وانطلاقاً من تلك البداية، سوف تبدأ أنت أيضاً بتسخير نوع من الطاقة لا تلين يتم توليدها عبر الإحساس بالأدلة وملاحظة معانيها وأهميتها في عيون زبائنك.

وفي المستقبل، سيكون التحدي أكبر بلا شك وأكثر إلحاحاً. حينما يتزايد عدد الأشخاص والشركات الساعين لامتلاك وعي بالأدلة والبدء بإدارة الأدلة بفعالية لأجل ابتكار قيمة تجريبية أعظم لزبائنهم – ولموظفيهم ولذوي العلاقة – فسيشتد مستوى التنافس. وكذلك أيضاً بالنسبة للعواقب لمن يؤجل الانضمام إلى اللعبة.

فلا تنتظر. وابدأ بعمل شيء منذ اليوم.

ربما يعود ذلك إلى جذوري في نيو إنجلند، ولكن الشاعر المفضل لدي هو روبرت فروست. وبالنسبة لي، كان الانطباع الباقي عن هذا الرجل العظيم، البالغ حينها 92 عاماً، وهو يقرأ إحدى قصائده عند تقلد جون ف. كندي للسلطة، متعثراً محوه. يقف وبيده الورقة المتجعدة، تلمع الشمس في عينيه، ويتطاير شعره الرمادي في الهواء أمام درجات مبنى الكابيتول، ويتكلم بلكنة اليانكي. جعل كل ذلك كتاباته محببة أكثر إلي.

كشاعر، بدا أنه امتلك حاسة غريزية بقوة الأدلة. وتعتبر أعماله بطريقتها خاصة نظاماً كامل الفعالية لإدارة التجربة تماماً كالمحيط للذي ابتكره العم بيو في ممرات A&P. اختار فروست كلماته بكل

عناية وتفرد. وحين تم نسجها معاً من قبل فروست، فإنها تمتلك قدرة على النفاذ إلى الأعماق. وحين أغمض عينيّ، أتذكر معلم الصف الخامس وهو يقرأ شعر فروست، وأتذكر كل ما كان حولي ذلك اليوم.

يلامس فروست مشاعري، سواء لدى تقلد كندي للسلطة أو في الصف الخامس، كما يصل إلى ذكرياتي للدافئة المتعلقة بالعم بيو وهو يقوم بتلقيني درساً لن أنساه عن العمل التجاري دون أن أدري إلا في سنوات لاحقة عدة، ولا تزال هذه الروابط حية في ذهني إلى اليوم. هذه هي التجارب. ولديك الفرصة لتطبع التجارب بكثافة مماثلة إن أردت.

آمل بأن تكون قد لسعتك حشرة التجربة - وأن تكون قد رأيت ما يكفي لتقتنع بأنه يمكن لمؤسستك أن تبتكر مزية تنافسية من خلال إدارة تجارب زبائنك. وإذا حدث ذلك، فعليك بامتلاك الجرأة اليوم لتغامر في طريق لم يمضِ فيه الكثيرون. وأؤكد لك بأنه لن يبقى موحشاً لفترة طويلة.

أتمنى أن تكون تجاربك كلها عظيمة، وغنية، ونافعة. وأن تضفي كل التجارب التي تبتكرها مشاعر طيبة على الجميع.

وقفت أمام مفترق لطريقين،
مضيت في الطريق الخالي،
وكان ذلك هو الفارق كله[6].

■ لو كاربون
lcarbone@expeng.com
أبريل/نيسان 2004

المراجع

.1 Donna Reiss. "Inn Style", Flavor section, Virginian Pilot, page 4 (August 21, 1994).

.2 Samantha Brown. "Great Hotels", Travel Channel (July 2003).

.3 Tahl Raz. "A Recipe for Perfection: America's Poshest Inn Reveals Its Secrets for Satisfying the World's Toughest Customers", *Inc. Magazine*, page 1 (July 2003).

.4 Emil Brolick. Personal conversation (2002).

.5 John Antioco. Personal conversation (2003).

.6 Robert Frost. "The Road Not Taken".

ملحق

يسعدني أن أقدم هذا الملحق، وذلك لمعرفتي بأن العديد من الأشخاص يبحثون عن أدوات ومعلومات سوف تساعدهم على تفعيل التجربة كعرض للقيمة. إن أحد أهدافي من تأليف هذا الكتاب هو رغبتي في أن يشاركني الآخرون في البصائر، والأدوات التي قمت باكتشافها أو استخدامها أو تطويرها في عمل الشركة مع زبائن مميزين خلال تطبيق الإدارة الفعالة للتجربة.

وانطلاقاً من قناعاتي بأن تقديم اللائحة التالية سوف يسهل ويسرع من جهود أية مؤسسة في إدارة التجربة، سواء تم باستخدام كل أداة من الأدوات على حدة أو مجتمعة. كما أعتقد بأن هذه الأدوات هي الأوسع والأكثر تميزاً بالنسبة لأية مؤسسة جادة في السعي وراء التجربة كعرض للقيمة. وإنني على يقين بأنها ستستمر في التوسع، نظراً لتوسع العمل في مجال إدارة قيمة التجربة. وفي الواقع، فإنني أشجع وآمل، بأنك ستقوم أثناء مصادفتك لأدوات جديدة خلال جهودك لإدارة التجربة، بإرسالها إليّ لكي أضيفها إلى اللائحة لكي نتقاسمها مع الآخرين.

لو كاربون
منيابولس، منسوتا
أبريل/نيسان 2004

أدوات إدارة التجربة

يمكن الحصول على معلومات أكبر عن اللائحة التالية بالاتصال بـ Experience Engineering, Inc أو من خلال موقع الوب www.expeng.com.

تصميم المؤسسة المتكيف Adaptive Enterprise Design™

هو نموذج استراتيجي للعمل التجاري يساعد المؤسسات على تفهم، وإحداث تغييرات في تصميم العمل التجاري بحيث تكون متكيفة وتهدف إلى عودة الزبون. بريادة ستيفن هايكل، يعتبر التصميم إطاراً شاملاً للحس، والترجمة، والتفاعل بصورة أسرع للتغيير غير المتوقع، بما فيه التغيير المستمر الذي يؤثر في مفاهيم القيمة بالنسبة للزبون.

تعتبر مساهمة هايكل في تشكيل الجيل الجديد من الأعمال التجارية بأنها تأسيسية.

الفائدة (المنفعة)

يضع الأساسات للمؤسسة لتصبح أكثر تكيفاً ولتنتقل من "التصنيع - والبيع" إلى "الحس - والاستجابة"، ويتم تحقيق ذلك بالتركيز على الهيكلية والتوجيه اللذين يحتاجان إلى قيادة استراتيجية من قبل احتياجات الزبون.

مسح الأدلة ClueScan™

هي طريقة لمسح أدلة التجربة وتقييمها، وبخاصة الأدلة الميكانيكية والإنسانية من خلال ما يراه الزبون. تنطبق هذه التقنية على أجواء العمل التجاري، وعملية العمل التجاري، و/أو السلوك

داخل المؤسسة كما يجربه الزبائن والموظفون. غالباً ما يتم إدارتها من قبل فريق الموظفين من الداخل ليساعد في توجيه أحاسيسهم نحو مدى وتنوع أدلة التجربة التي تصادف الزبائن يومياً. ويمكن أيضاً استخدام مسح الأدلة لتقييم تجارب المنافسين.

الفائدة

يقدم نظرة، وتقييماً شاملين للأدلة الإيجابية، والسلبية، والسلعية والتي يمكن زيادتها أو التوسع بها أو حذفها. وغالباً ما يتم استخدامها كنقطة انطلاق لمبادرات إدارة التجربة بالإضافة إلى الإشراف على تصميم التجربة الذي يتم تنفيذه في ذلك الوقت.

تصوّر الأدلة Clue Ideation

هي عملية مميزة متعارضة وظيفياً لابتكار أدلة التجربة ومولدة للأفضلية لأجل تجربة كاملة أو تجربة فرعية محددة. وللتأكد من التناغم والتركيز، فإنه يتم استخدام الفكرة الأساسية للتجربة واستراتيجية العلامة التجارية كمصاف أولية للتصميم. والأكثر أهمية، أن هذا المدخل يتشكل حول ابتكار الأدلة التي تسبر العمق والاتساع للكاملين لشريط التجربة.

الفائدة

يفرض التصوّر ابتكار أدلة للتجربة معززة ومنحازة، ويدعم القيمة العاطفية المبتكرة للزبائن، ويتبنى منظوراً شاملاً لابتكار قيمة التجربة بين أفراد فريق متعارض وظيفياً.

دراسات النموذج الثقافي الأصلي

هي تقنية لأبحاث السوق تحدد الأساسات النفسية للثقافة من خلال الجمع بين الطب النفسي، وعلم النفس، وعلم الإنسان الثقافي؛

تم القيام بإضافات للعمل من قبل علماء من أمثال Jung وLaing وLevi-Strauss وأصبحت مألوفة حديثاً بفضل Dr. G. Clotaire Rapaille وشركات مثل Mind Meld Consulting في تورونتو، أونتاريو بكندا.

الفائدة

اكتشاف النماذج الأصلية (أو الأمور النابعة من الأعماق التي تقود اختيار الزبون للثقافة) من خلال لمس بحيرة السمات المشتركة التي تحدد السلوكيات في ثقافة ما. وإذا تم القيام بدقة بالتحديد والاهتمام بنماذج الثقافة الأصلية في تصميم التجربة وجهود التسويق، فستبني أصالة تشكل صدى أكثر تكاملاً مع الزبون.

التحليل السمعي والبصري لكاميرا الزبون

CustCam™ Video/Audio Analysis

عبارة عن كاميرا فيديو كالثقب الصغير يتم غرزها في ساعة يد أو حقيبة يد أو زر معطف أو ربطة عنق أو نظارات، وهي مصممة لتلتقط التفاعلات الشخصية التي تتم مع الزبون.

الفائدة

تبتكر مدى بصري مميز للتجربة من منظور الزبون أو الموظف، والتي تمثل مصدراً خصباً لتحليل الأدلة في العمق. يمكن استخدامها كأساس لكل أنواع التجارب – من البيع إلى الكيفية الحقيقية لاستهلاك المنتج والخدمات. غالباً ما تستخدم المعلومات التي تم جمعها كأساس في التعليم، والتدريب، وكتباين للتجارب السابقة واللاحقة.

تجربة الزبون في متجر غامض

Customer Experience Mystery Shop™

تقنية ملكية وتفاعلية للبحث تتضمن تصويراً بالفيديو لمصادفة في متجر غامض، بالإضافة إلى استخلاص شامل للمعلومات، حيث يرى الزبون الغامض المصادفة التي مر بها على شريط الفيديو، ويقوم بعد ذلك بتحديد الأدلة (من خلال تقنيات للسبر) التي أدت إلى المشاعر والعواطف الناتجة.

الفائدة

تقدم منظوراً شاملاً ومباشراً للتجربة والأدلة التي تتضمنها والتي تعمل على توليد ردات فعل في الوعي واللاوعي خلال العملية التجارية.

مقاييس التجربة E-Metrics™

هي إطار فريد لقياس كل من تأثير وأداء دليل تجربة مستقل، وتعنقدات الأدلة، والفكرة الأساسية للتجربة، و/أو تصميم التجربة ككل، بالإضافة إلى قيمة الروابط العاطفية التي تختص بالتزام وتأييد الزبون. وتكون هذه المقاييس مغروزة في الغالب في المقاييس التي تستخدمها المؤسسة مسبقاً.

الفائدة

توفر إطاراً تحليلياً لتفهم علاقة السبب والنتيجة بين القيمة العاطفية (أو المشاعر) التي يمتلكها الزبائن والتأثير على القياسات النموذجية كالاحتفاظ، والربحية، ومتوسط مقادير الشراء، ومعدل تكرار الشكاوى، والتغير في مبيعات الوحدة، إلخ. كما تقدم تحليلاً بين "الأسباب" (الأدلة) التي تؤدي إلى "النتيجة" في النهاية أو درجة ارتباط الزبون بالتجربة.

الدراسات الإثنوغرافية

هي تقنية لأبحاث السوق تستخدم من قبل Procter & Gamble وغيرها، مبنية على أساس الطرق الإنثروبولوجية في الدراسة؛ يتم الجمع بين الملاحظات الطبيعية والمقابلات للتوصل إلى معرفة سلوك الزبائن في محيطهم الطبيعي. يدخل الباحثون بالفعل إلى المنازل أو إلى أماكن أخرى مناسبة لكي يشهدوا تجربة استخدام المنتج. يتبنى هذا الأسلوب إزالة كل ما يكبح الزبائن عن الكشف على مظاهر في حياتهم وتجارب الاستهلاك.

الفائدة

تقدم الفرص للتوصل إلى بصائر أعمق في عقول وقلوب المستهلكين، وتتحدى التفكير التقليدي، مما يوسع من إطار تجارب الزبون.

لأجل مناقشة شاملة للطرق الإثنوغرافية، يمكن مراجعة كتاب Jean J. Schensul and Margaret D. Le Compte (Eds.), Ethnographer's Toolkit.Walnut Creek, CA: AltaMira Press, 1999.

المنهاج المبني على التجربة Experience Based Curriculum™

هو إطار تجريبي للتعلم ومهارات الأشخاص في المؤسسة، مبني على أهمية الحساسية للاحتياجات والقيم والأدوار الإنسانية التابعة للزبون، وهو يلقي الضوء على ثلاثة أجزاء للمنهاج لـزرع وتبني منظور التجربة:

1. أن ابتكار قيمة الزبون تجريبية.
2. أنه يتم ابتكار التجارب في عقول الزبائن بناء على أدلة يقرمون بمعالجتها في الوعي واللاوعي.

3. بأن هناك أدوات لإدارة الأدلة والتجارب الناتجة التي تتبنى الأفضلية والولاء والالتزام.

الفائدة

منهاج تعليمي ينحاز إلى الهدف الاستراتيجي للتجربة لعرض للقيمة، يكون في الغالب مغروزاً في مبادرات التعليم الحالية.

الطبعة الزرقاء للتجربة Experience Blueprint™

طريقة تصويرية لالتقاط، وتوضيح، وتصنيف حزمة مميزة من الأدلة الإنسانية (يبثها الإنسان) والميكانيكية (يبثها المحيط) كأساس لرواية القصص. يتم تشكيلها على نمط حزمة الطبعات الزرقاء التابعة لمشروع بناء، وتحتوي على صور بيانية وتفاصيل لكل دليل محدد في شريط التجربة.

الفائدة

طريقة فعالة للتواصل وإدارة أدلة التجربة في تصميم التجربة. تقوم بتوصيل تنظيم أولوية الأدلة لتقدم تجربة شاملة خاضعة للإدارة ولتصبح خريطة لتنفيذ كافة الأدلة.

طبعة أدلة التجربة Experience Clueprint™

أداة يتم استخدامها مراراً بالاشتراك مع الطبعات الزرقاء للتجربة لالتقاط وتصنيف الأدلة الإنسانية والميكانيكية بتفاصيل ومواصفات أكثر، وتتضمن تقديراً لتكلفة كل دليل، والحواس التي يتم تحفيزها، ودرجة صعوبة التنفيذ، وتحديد المالك الداخلي للدليل، بالإضافة إلى أولوية التنفيذ.

الفائدة

تقوم بتوصيل أدلة تصميم التجربة الواحد تلو الآخر، وتعطي مقدرة للفريق المتعارض وظيفياً على تفهم محتوى الأدلة التي يمتلكونها بدون خسارة للمحيط الكلي لتصميم التجربة الكاملة.

لمزيد من المعلومات يمكن مراجعة www.expeng.com.

مقابلات التجربة التداخلية Experience Intervention Interviews™

هي مقابلات تلقائية لمدة عشر أو خمس عشرة دقيقة تجرى مع الزبون بعد مروره مباشرة خلال تعامل مستهدف أو تفاعل مع العمل التجاري. تم تصميمها لالتقاط ردات الفعل الحدسية للمشاعر والعلاقة النسبية للأدلة التي يتم تجربتها. تعمل على سبر أفكار ومشاعر الزبون حول التجربة التي صادفها للتو.

الفائدة

تساعد على بناء ما يتوقعه الزبون قبل حدوث التفاعل وما نتج عن التجربة الحقيقية، وإلقاء الضوء على أية ثغرات بين العلامة التجارية وتواصل التسويق وبين التجربة الحقيقية التي يتم توصيلها.

مقابلات انعكاسات التجربة Experience Reflection Interviews™

هي عملية لإجراء مقابلة مع الزبون المالك والتي تأثرت بمنظور د. جيرالد زالتمان المتعلق بتقنيات البحث، والتي تم تصميمها لسبر العواطف الضمنية فيما يخص التجارب أو موضوع محدد، وهي تتبع أنماط تفكير الزبون مقابل توظيف الأسئلة المنطقية المتوقعة.

الفائدة

تسبر دوافع الزبائن الضمنية، وتقدم مفهوماً أعمق لدوافع الزبون، وخاصة لدى توحيدها بالاختيار المتخيل والتحليل اللغوي.

وهي اختيار قابل للتطبيق لاستبدال مجموعات التركيز النموذجيـــة أو الإحصاء.

توليد الفكرة الأساسية للتجربة Experience Motif Generation™

يستخدم للتسهيل على المؤسسة في التوصل إلـــى إجمـــاع فـــي الرأي وتوضيح "الإطار النهائي" العـــاطفي الـــذي تلتـــزم بتوصـــيله للزبون. تؤدي العملية إلى تفعيل المعلومات المســـتقاة مـــن العلامـــة التجارية، والاستراتيجية، والقيم الجوهرية التابعة للشركة، بالإضـــافة إلى مبادرات تدقيق التجربة. وكثيراً ما يتضمن المشاركون في توليد الفكرة الأساسية للتجربة الزبائن بالإضافة إلى موظفين من مختلـــف القطاعات وذوي الصلة.

الفائدة

تحدد الأساسات العاطفية لتجربة الزبون، وتفعّل ما تتفـــرد بـــه العلامة التجارية للمؤسسة. فتصبح الفكرة الرئيســـية حينئـــذ نقطـــة ارتكاز وعدسة لتصميم، وإدارة، وانحياز جميع أدلة تجربة الزبـــون. وبالإضافة إلى أدلة التجربة المنحازة وذات التركيز العـــالي، هنـــاك قيمة كبيرة من تركيز فريق متقاطع وظيفياً لأجل تحديـــد احتياجـــات الزبون العاطفية.

ورشة عمل للتجربة الأفضل Experience Optimization Worshop™

هي ورشة عمل تختص بتشكيل مبادرة تقودها التجربة، تساعد على تحديد الاحتياجات، والأهداف، والمصادر لكي تعين المؤسســـة على وضع أولوياتها المتعلقة بموقع البـــدء بـــالجهود التـــي تقودهـــا التجربة. وهي جلسة عمل مصممة كمدخل للفرص التي تمثلها إدارة التجربة بالنسبة للمؤسسة.

الفائدة

توفر توضيحاً للموقع الذي ستحقق منه المؤسسة أسرع ربح وأكثر النتائج أهمية في تفعيل إدارة التجربة.

أنظمة التوصل إلى طرق التجربة

Experience Wayfinding Systems™

يعتبر التوجيه عنصراً حاسماً في أغلب التجارب، وهو يمتلك تأثيرات عاطفية هامة على الزبائن. إن أنظمة التوصل إلى طرق التجربة مبنية على توصل للطرق تتأثر بالحدس والعوامل النفسية والتي تؤخذ بالاعتبار من وجهة نظر الزبون والتأثير العاطفي.

الفائدة

يرتبط نظام التوصل إلى الطرق بدمج الزبائن للافتات وأدوات توجيه أخرى تدعم الفكرة الرئيسية للتجربة، مقابل التصميم الفني الحسن الذوق بكل بساطة.

السرد الإنساني وتطورات الدور

Humanic Narrative and Role Development™

وهي أدوار مفصلة وموضحة يقوم بها الموظفون تدمج الصفات والخطوط القصصية التي تعكس عناصر محددة في التجربة (من بينها الفكرة الرئيسية) وتعمل على تغلغلها في الأدلة الميكانيكية التي قد تم تعيينها.

الفائدة

تكمل الأدوار الإنسانية مواصفات وعمل الوظيفة النموذجية عبر غطاء للتجربة، وتقدم تفاصيل أكثر بكثير، بما فيها توصيات تتعلق بالشخصية، والدماثة المطلوبة، والألفاظ، والزي، إلخ.

تحليل اللغة

هو عبارة عن برامج مسجلة تجارياً لتحليل الحوارات تم تطويرها من قبل د. تشارلز كليفلاند، وتقوم بالتمييز بدقة متناهية ما يخص بعملية التواصل الإنساني. وتقوم بذلك بمقارنة اللغة ضمن محتوى ما (أو مجموعة) بغيره(ها)، وتقدم التوصيات بشأن التغييرات الضرورية في اللغة للانتقال إلى محتوى آخر. يتم التحليل عموماً على تعبير الزبون والموظف بالكلام.

الفائدة

يمكّن من قياس درجة التواصل الذي يحمل المعاني بين الزبائن والعمل التجاري أو القسم التجاري مع توصيات لأدلة الكلمات والعبارات العالية الأداء لكي يتم دمجها في تصميم التجربة.

فيديو المراقبة Observational Video

وهو عبارة عن كاميرا أو كاميرات متعددة يتم تثبيتها في مواقع لتلقط التجارب في العمليات التجارية.

الفائدة

هي عين متجولة تلتقط ما يحدث أثناء يوم من أيام العملية. تمكّن من التحليل التفصيلي للعناصر التي تقدم بصيرة لنوعية التجربة: كتنسيق المتجر، وأنماط السير، ولغة الجسد، والتفاعلات مع السلع والموظفين. تقدم فرصة للإدارة لمراجعة المعلومات مرات عدة بالإضافة إلى التحليل الثمين لـ "ما قبل وما بعد".

أنظمة إدارة الرائحة والصوت والضوء
Scent, Sound, and Light Management Systems

هي أنظمة خاصة بالتوصيل تقوم بإدارة الرائحة، والصوت،

والضوء بطريقة عالية التركيز لأجل تحقيق تناغم أكبر مع عواطف الزبون المرغوبة. وهي تتضمن تكنولوجيات كالرائحة المدمجة في شمع الأرضية، وبطاقات العمل، وأنظمة التدفئة والتهوية، واستخدام القطع المكافئ للأصوات لتركيز أصوات محددة أو إدارة غياب الصوت، وأنظمة الضوء ذات الاستجابة السريعة التي تؤثر في تحركات الأشخاص خلال المحيط والتجارب.

الفائدة

تقدم فرصة لتحديد وغرز دليل حسّي سوف يعزز من توضيح الرابطة العاطفية المرغوبة بواسطة فكرة التجربة الأساسية للمؤسسة.

لوحة ألوان حسّية للفكرة الرئيسية Sensory Motif Palette™

هي مجموعة من المواصفات تتعلق بالعناصر الحسّية تعزز من توضيح الرابطة العاطفية المرغوبة بواسطة فكرة التجربة الأساسية للمؤسسة. مثال على ذلك: الألوان، الروائح، النكهات، البنية أو الأصوات الفعلية التي تساعد على شعور الزبائن بـ "التقوية، والتفهم، والتجدد".

الفائدة

تقدم مصادر ولوحة ألوان حسّية لتوجيه إدارة الأدلة المتطورة.

نموذج سيرفكوال SERVQUAL Model

هو إطار لتفهم وقياس ما يقدره الزبائن. بريادة فاليري ا. زيثمال، أ. باراسورامان، ولينارد ل. بيري Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Derry، يقوم هذا النموذج الإرشادي المكون من أربعة أجزاء لكيفية تحسين نوعية الخدمة بقياس الفوارق بين أدنى توقعات للزبائن وإدراكهم لتلك الخدمات المقدمة.

الفائدة

أداة لاستعادة الزبائن تعمل على قياس مستويات الأداء طبقاً لإدراك الزبائن.

مقابلات ZMET® لاستخراج المجاز

ZMET® Metaphor Elicitation Interviews

هي تقنية للمالك بريادة د. جيرالد زالتمان Dr. Gerald Zaltman الأستاذ الفخري في هارفرد بزنس سكول Harvard Business School. إنها تقدم مفهوماً شاملاً ومدمجاً لاعتقادات وعواطف الزبائن حول موضوع أو منتج أو خدمة معينة. تم تصميمها لتسبر الأعماق لتفهم سلوكيات ومواقف لا يدركها الزبائن.

الفائدة

تحدد المفاهيم العميقة ضمناً والتي تشكل أفكار وعواطف الأشخاص التي تقوم بتوجيه اختياراتهم وسلوكهم في الأسواق. يمكن للبصائر أن تطبق مباشرة على تصميم التجربة واستراتيجيات التواصل لتعطي أصداء أكثر شمولية لدى الجمهور المستهدف.






تعرّف إلى طريقة تفكير زبائنك وكيف يشعرون تجاه سلعك وخدماتك وكيف يتفاعلون معها.

قيِّم وراقب وصمم وطبِّق وتابع علاقاتك مع زبائنك.

حلول لكل مؤسسة ومنتَج وخدمة.

إن علاقتك الجيدة مع الزبائن هي فرصتك الأفضل للتميُّز، وفي معظم الأحوال الوحيدة. يقدم لك «سر المهنة» الأدوات لابتداع علاقات مميزة مع زبائنك – بغض النظر عن اختصاصك في العمل أو من هم زبائنك.

يكشف المؤلف عن المكوّنات التي تتألف منها علاقاتك الحساسة بالزبائن إذا كنت على معرفة بها أم لا، ويريك طريقة إعادة صياغتها لتصحيح ... مستمرة توصلك مباشرة إلى ما يفضله الزبون... هذه التفصيلات هي سر المهنة الذي يجعل

يحلل المؤلف كامل العملية عبر خبر

ومقيّماً العلاقات التي بنيتها سابقاً...

.... ومطوراً العلاقات مع الزبائن لتص



ISBN 9953 29 827 0



جميع كتبنا متوفرة على شبكة الإنترنت

نيل وفرات.كوم
www.neelwafurat.com

الدار العربية للعلوم
Arab Scientific Publishers
www.asp.com.lb
ص.ب: 13-5574 شوران 2050-1102 بيروت – لبنان
هاتف: 8-785107 1 (+961) فاكس: 786230 1 (+961)
البريد الإلكتروني: asp@asp.com.lb